



جامعة الكوفة - الكوفة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم إدارة وتسيير رياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات  
البدنية والرياضية

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

بعنوان:

نور تخطيط الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية: على المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

تحت إشرافه الدكتور:

\* لونس محمد الله

من إعداد الطالبين:

\* بليلة زكرياء

\* ميلودي رايح

السنة الجامعية 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

الحمد لله الذي هدانا الى هذا و ما كنا ان نهتدي لولا ان هدانا الله

الحمد لله الذي وفقنا في دراستنا

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من علمنا حرفا نافعا و علما صالحا

الى كل من حمل مشعل التربية في هذا الوطن العزيز

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الكريم " لوناى محمد الله " الذي اشرف على بحثنا هذا

ولم يبخل علينا بنصائحه وارشاداته القيمة طيلة فترة انجاز هذا البحث

كما نتوجه بشكرنا الى جميع اساتذة معهد التربية البدنية والرياضية

كما نتقدم بالشكر الى كل من ساهم من بعيد او من قريب في إتمام هذا البحث خاصة

و في الأخير الحمد لله رب العالمين

# إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل

﴿وأخفض لهمنا جناح الذل من الرحمة وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾

سورة الإسراء الآية 23.

وبعدما رسمت سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى  
التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحوى إلى المرأة التي عمرتني حيا وحنانا إلى حياطة العمر إلى التي لا  
أدرى بأي كلام أقابلها أبكلام يسكن في الأرض أو في السماء أبعبارائه الليل أو بعبارائه النهار .

إلى.....أمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله، إلى الشخص الذي يسعد

بسعادتي ويحزن بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراخ في ذهني وأفكاري.

إلى.....أبي الغالي

إلى كل من جدي وجدتي وعمتي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جنانه.

إلى شركائي في عرض أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى اخوتي وأخواتي

إلى كل أعمامي و عماتي و أبنائهم، إلى كل أخوالي وخالاتي و أبنائهم، إلى كل عائلة بليلة.

إلى زملائي وخاصة شريكتي رابع الذي قاسمني أتعاب هذا العمل المتواضع

إلى مرشدي الدكتور " لوئاس عبد الله " الذي لم يبخل علينا بذائعه وإرشاداته

من خلال متابعته أعمالنا خطوة بخطوة، وبكل جدية وتفاني.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى:

جميع طلبة و أساتذة معهد علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضية والبوذية، وكل من ساهم في إنهاء

هذا البحث .

وإلى جميع أصدقائي في الدريج وزملائي وزميلاتي

وإلى من تسعمم ذاكرتي ولم تعلمهم مذكرتي..

إلى كل من فتح مذكرتي من بعدي أهدي ثمرة جهدي.

تكريماً

# إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل

﴿وأخفض لهم جناح الذل من الرحمة وقل ربني أرحمهما كما ربياني صغيراً﴾.

سورة الإسراء الآية 23.

وعندما رسمت سفينة هذا البحر على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحوى إلى المرأة التي عمرتني حيا وحنانا إلى حكاية العمر إلى التي لا أدري بأي كلام أقابلها أبكلام يسكن في الأرض أم في السماء أبعبارات الليل أم بعبارات النهار .

إلى.....أمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يخط علي يوما بروحه وماله، إلى الشخص الذي يسعد بمساعدتي ويحزن بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسع في ذهني وأفكاري.

إلى.....أبي الغالي

إلى شركائي في عرض أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي وأخواتي إلى كل أعمامي وعماتي وأبنائهم، إلى كل أحوالي وخالتي وأبنائهم، إلى كل عائلة ميلودي

إلى مرهدي الدكتور " لوئاس عبد الله " وإلى جميع طلبة وأساتذة في معهد علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضية بالبورصة، وكل من ساهم في إنهاء هذا البحر .

وإلى جميع أصدقائي في الدرب وزملائي وزميلاتي

وإلى من تسعموا ذكرتي ولم تحملهم ذكرتي..

إلى كل من فتح ذكرتي من جهدي أهدي ثمرة جهدي.

## رابع

# محتوى البحث

الصفحة	المحتويات
أ	شكر وتقدير.
ب	إهداء.
ج	محتوى البحث.
د	قائمة الجداول.
ز	قائمة الأشكال.
ح	ملخص البحث.
ط	مقدمة.
مدخل عام: التعريف بالدراسة.	
02	1- الإشكالية.
03	2- الفرضيات.
03	3- أسباب اختيار الموضوع.
04	4- أهمية البحث.
05	5- أهداف البحث.
06	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث	
الفصل الأول: الخلفية النظرية.	
10	تمهيد
المحور الأول: التخطيط الرياضي	
11	1-1-1 مفهوم التخطيط
11	1-1-2 تعريف التخطيط في المجال الرياضي
12	1-1-3 أهمية التخطيط
13	1-1-4 أهداف التخطيط
13	1-1-5 أنواع التخطيط في الإدارة الرياضية

14	6-1-1- خصائص التخطيط الناجح
16	7-1-1- العوامل المؤثرة في التخطيط الإداري الرياضي
16	8-1-1- خصائص التخطيط الفعال في الرياضة
17	9-1-1- مراحل التخطيط في الإدارة الرياضية
18	10-1-1- مميزات التخطيط الجيد

### المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية.

20	1-2-1- مفهوم ادارة الموارد البشرية
20	2-2-1- أهمية ادارة الموارد البشرية
21	3-2-1- أهداف ادارة الموارد البشرية
22	4-2-1- وظائف ادارة الموارد البشرية
22	أولاً: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
23	ثانياً: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية
23	ثالثاً: الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية
25	5-2-1- المهام السبعة لإدارة الموارد البشرية
25	6-2-1- العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المشاة الرياضية
26	7-2-1- ماهية تخطيط الموارد البشرية
27	8-2-1- أهمية تخطيط الموارد البشرية
27	9-2-1- أهداف تخطيط الموارد البشرية
28	10-2-1- مراحل (خطوات) تخطيط الموارد البشرية
31	11-2-1- البيانات اللازمة لتخطيط احتياجات الموارد البشرية

### المحور الثالث: المنشآت الرياضية.

33	1-3-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم.
34	2-3-1- المنشآت الرياضية في العصر الحديث.
35	3-3-1- مفهوم المنشأة الرياضية.
35	4-3-1- إدارة المنشأة الرياضية.
35	أولاً: الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية.
36	ثانياً: الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية.
36	ثالثاً: الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية.

37	1-3-5- خصائص المنشأة الرياضية.
37	1-3-6- أسس تخطيط المنشأة الرياضية.
38	1-3-7- أنواع الملاعب
38	1-3-8- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية.

40	خلاصة.
----	--------

## الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

42	تمهيد.
43	2-1- الدراسات الجزائرية
43	الدراسة الأولى
45	الدراسة الثانية
47	الدراسة الثالثة
49	الدراسة الرابعة
51	الدراسة الخامسة
53	الدراسة السادسة
55	2-2- الدراسات العربية
55	الدراسة السابعة
57	الدراسة الثامنة
59	الدراسة التاسعة
61	2-3- التعليق على الدراسات السابقة
61	2-3-1- التعليق على الدراسات الجزائرية
62	2-3-2- التعليق على الدراسات العربية
63	2-4- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
64	خلاصة.

## الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث

### الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

67	تمهيد
68	3-1- الدراسة الاستطلاعية
69	3-2- الدراسة الأساسية

69	3-2-1 - منهج الدراسة
69	3-2-2 - متغيرات الدراسة
70	3-3 - مجتمع البحث
70	3-4 - عينة البحث وكيفية اختيارها
70	3-5 - مجالات الدراسة
71	3-6 - أدوات البحث
73	3-7 - الأسس العلمية لأداة القياس
74	3-8 - الأدوات الإحصائية
75	خلاصة
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
77	تمهيد.
78	4-1 - عرض وتحليل النتائج.
107	4-2 - مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.
119	خلاصة
121	الاستنتاج العام.
123	الخاتمة.
126	اقتراحات وفروض مستقبلية.
128	البيبليوغرافيا.
	الملاحق.

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (01).	78
2	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (02).	79
3	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (03).	80
4	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (04).	81
5	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (05).	82
6	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (06).	83
7	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (07).	84
8	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (08).	85
9	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (10).	87
10	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (11).	88
11	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (12).	89
12	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (13).	90
13	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (14).	91
14	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (15).	92
15	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (17).	94
16	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (18).	95
17	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (19).	96
18	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (20).	97
19	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (21).	98
20	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (22).	99
21	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (23).	100
22	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (24).	101

102	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال (25).	23
103	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال (26).	24
107	يمثل مجموع تكرارات و النسب المئوية و قيم $\chi^2$ المحسوبة للأسئلة التي تخدم المحور الأول.	25
110	يمثل مجموع تكرارات و النسب المئوية و قيم $\chi^2$ المحسوبة للأسئلة التي تخدم المحور الثاني	26
113	المحور الثالث. يمثل مجموع تكرارات والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ المحسوبة للأسئلة التي تخدم	27
116	يمثل مقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة	28

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	يبين مراحل عملية التخطيط	1
25	يبين المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية	2
78	الشكل رقم (03): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (01)	3
79	شكل رقم (04): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (02)	4
80	شكل رقم (05): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (03)	5
81	شكل رقم (06): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (04)	6
82	شكل رقم (07): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (05)	7
83	شكل رقم (08): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (06)	8
84	شكل رقم (09): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (07)	9
85	شكل رقم (10): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (08)	10
87	شكل رقم (11): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (10)	11
88	شكل رقم (12): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (11)	12
89	شكل رقم (13): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (12)	13
90	شكل رقم (14): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (13)	14
91	شكل رقم (15): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (14)	15
92	شكل رقم (16): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (15)	16
94	شكل رقم (17): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (17)	17
95	شكل رقم (18): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (18)	18
96	. شكل رقم (19): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (19)	19
97	شكل رقم (19): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (20)	20
98	شكل رقم (21): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (21)	21
99	شكل رقم (22): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (22)	22
100	شكل رقم (22): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (23)	23
101	شكل رقم (23): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (24)	24
102	شكل رقم (24): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (25)	25
103	شكل رقم (25): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (26)	26

## ملخص البحث:

### عنوان الدراسة: تخطيط إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير المنشآت الرياضية.

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والمنشآت الرياضية التابعة لها.

أصبحت الموارد البشرية في المنشآت اليوم تصنع فارق التفوق في جميع المجالات، حيث تلعب هذه الموارد دورا هاما ورئيسي في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار ويعتبر عائدا لا عبثا وأكثرها تأثيرا على بقية العناصر الأخرى، وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الموارد ويتوقف عليها النمو والتقدم، لذا يستوجب على إدارة الموارد البشرية استثمار كامل طاقاتهم وتحفيزهم وتأهيلهم، حيث تكمن أهمية الدراسة الحالية في إبراز تخطيط إدارة الموارد البشرية في تلبية الاحتياجات اللازمة (الكمية والنوعية من الموارد البشرية) لتطوير المنشآت الرياضية، وذلك من شأنه تحقيق الهدف الأسمى لهذه المنشآت بكفاءة عالية وبأقل التكاليف وفي المواعيد المحددة لها في الخطة المعدة مسبقا.

فجاءت الدراسة وفق معالم منهجية علمية للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، حيث أجريت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والمنشآت الرياضية التابعة لها، واستجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمدنا على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على مجموعة من وسائل وأدوات جمع المعلومات المتمثلة في الاستبيان موجه لمسيري المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، حيث كانت العينة تتمثل في 21 مسيرا وقمنا باختبار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل، وكذا المقابلة الموجهة لمدير مصلحة الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة ومع ممثل عن مدير ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة، وإعتمدنا على مجموعة من الوسائل والمعاملات الإحصائية متمثلة في النسبة المئوية، إختبار كا<sup>2</sup>، بالإضافة إلى برنامج excel.

وبعد وضع هذه المعالم المنهجية والتطبيق العملي للدراسة شرع الباحث في عملية تحليل النتائج وتفسيرها بما يتوافق مع الحقائق العلمية المؤكدة، حيث تم الخروج بمجموعة من النتائج وهذه الأخيرة التي تؤكد أن تخطيط إدارة الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات اللازمة لتطوير المنشأة الرياضية، وعلى ضوء ذلك تم الخروج بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة الاهتمام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية والعمل بها داخل المنشآت الرياضية، من شأنها التزود بالعدد والنوع الكافي من الموارد البشرية (العمال) وهذا ما ينعكس على التسيير الجيد للمنشآت الرياضية.

**الكلمات الدالة:** التخطيط، تخطيط الموارد البشرية، المنشآت الرياضية.

إن التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة انعكس إيجاباً على تقدم الدول في أنشطتها الرياضية، فكلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستوى الأداء الرياضي (عجال يحيى، 2010/2011، صفحة أ)، حيث تعتبر الإدارة الرياضة الرياضية اليوم جزءاً هاماً من اهتمامات الحكومات في الدول المتقدمة وهذا لما تلعبه الإدارة والتسيير الرياضي من دور فعال على المستوى المحلي والدولي، وهذا على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، فلقد أصبحت اليوم تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة، فهي تعتبر الإدارة الفعالة والمساهمة في الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعاً، لذا فإن ازدهار ونمو أي مجتمع يعتمد ويرتكز على مدى قوة وكفاءة أفراده، لذا فقد اهتم قادة العمل الرياضي بكل ما يعود على هيئاتهم ومنشأهم بالنفع ويساعدهم على تحقيق أهدافها الموضوعية (بورزامة رايح، 2010/2011، صفحة 1).

بحيث أصبحت الإدارة في المنشآت الرياضية تسعى إلى الرقي والتطور وضمان سير أمور العمل وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وتحقيق أفضل النتائج والتفوق الرياضي على المنشآت الرياضية التي من حولها، وهذا التفكير ما دفع الناس أصحاب الرأي والقرار رسم خطة تجعل منشآتهم الرياضية أقوى المنشآت على جميع الأصعدة، وقد رأت الإدارة الرياضية أن السبيل إلى ذلك يكون بتوفير أحسن الهياكل والمنشآت الرياضية وامتلاكها للموارد المادية والمالية، وهذا لم يعد كافياً فولت اهتمامها إلى الموارد البشرية فاعتمدت على أكفئها وخلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً وقدرة على الابتكار، لكن لا يتوقف الأمر عند هذا الحد فقط إنما ما يصنع التفوق هنا هو الأهمية التي يوليها هؤلاء الأشخاص لمختلف الموارد التي بحوزتهم، فالיום لا شيء يضاهي الموارد البشرية في قيمتها وأهميتها لأنها تمثل المورد الحي بالمقارنة مع الموارد المادية أو المالية، فالموارد المتاحة لدى المنظمات سواء كانت مادية أو مالية أو تقنية، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة، ولذلك لا بد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، التقييم والمحاسبة، تلك العمليات التي هي نتاج العمل الإنساني ومظاهره هي أساس النجاح في المنظمات وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة.

ومن بين الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بالموارد البشرية وإعطائها أولوية متقدمة في برنامج العمل بالمنشآت الرياضية هي: أن العملية الإدارية بأي منشأة رياضية تعتمد أساساً على ما لديها من موارد بشرية في تقديمها لخدماتها وتحقيق أهدافها، لذا فإن دراسة الموارد البشرية بأي منشأة رياضية يحتل مكانة هامة في سلسلة الدراسات التي يجب أن يتسلح بها قائد العمل بهذه المنشآت الرياضية (بورزامة رايح، 2010/2011، صفحة 1)، ويعتبر المورد البشري القاطرة الأساسية التي تدفع المنشآت الرياضية نحو التقدم، وبهذا أصبح من الضروري اليوم الاهتمام بالتسيير الجيد للموارد البشرية، وهذه الأخيرة التي شأنها أن تضمن لهذه المنشآت الرياضية البقاء والاستمرار والتطور، فنجاح أي منشأة رياضية يتوقف إلى حد كبير على مستوى وكفاءة وتأهيل من يقوم على إدارتها سواء من المسيرين أو الإداريين، وتحقيق استفادة قصوى من الموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة لن يكون إلا بوجود إدارة قادرة ومسؤولة لذا حرص المدراء على إعطاء هذه الوظيفة القدر الكافي من الاهتمام.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية فإن الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها من قبل جهة إدارية متخصصة تركز فيها جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة بها والتي تضمن توفر قدر عالي من التنظيم والاستثمار في هاته الموارد، حيث تعرفها جمعية إدارة الأفراد الأمريكية على أنها فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتميئتها والحفاظ عليها بطرق تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة من الاقتصادية (عبد المنعم جنيد، 1983، صفحة 17)، حيث قامت إدارة المنشآت الرياضية في سبيل تحقيق أهدافها الرياضية والاقتصادية والاجتماعية بممارسة مجموعة من الوظائف الرئيسية، حيث تعمل إدارات هذه الوظائف كأنظمة فرعية متكاملة لتحقيق أهدافها لنظام أشمل هو المنشأة الرياضية، ففعالية أي منشأة مرتبط ارتباطا وثيقا بفعالية هذه الأنظمة الفرعية، التي تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية جزءا لا يتجزأ منها، حيث تمثل الجهة الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة هذه الموارد كما أنها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنشأة، ونظرا للأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية داخل المنشآت جعلها تتحمل مسؤوليات إضافية على الوظائف التقليدية التي كانت تؤديها بل أصبحت تهتم بمجال الإبداع في المنشآت وتشارك في الإدارة الاستراتيجية للمنشأة حيث زاد دورها فعالية بمساهمتها في التخطيط الاستراتيجي للمنشآت (عبد القادر شلاي، 2007، صفحة 2).

حيث أن المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية يبنى على أساس التكامل بين الخطط العامة التي ترسمها الإدارة العليا للمؤسسة وبين أنشطة الموارد البشرية، ومدى خلق تكامل جيد بين هاذين البعدين هو الذي يحقق الميزة التنافسية الكبرى للمؤسسة، ولن يتأتى هذا إلا بوجود وتوافر العنصر البشري القادر على تحقيق ذلك، وإن المتطلب الرئيسي لنجاح أية إستراتيجية، إنما يكمن في ضرورة توافر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها الاستراتيجية، حيث تؤثر استراتيجية المنظمة على معالم العديد من الوظائف ومتطلباتها مهارية ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسب لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها، وهو ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك لضمان توفير احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية.

والمفهوم الحديث لوظيفة إدارة الموارد البشرية أعطى الأبعاد الحقيقية لوظائفها ولعل أبرزها تخطيط الموارد البشرية الذي يساعد على إدراك احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، والمدى الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانيات قوة العمل بها مع هذه الاحتياجات، وهذا من أجل إيجاد أمثل البدائل للتعامل مع العجز أو الفائض المحتمل من هذه الموارد وفي الوقت المناسب. (عادل محمد زايد، 2003، الصفحات 155-157)

وباعتبار المنشآت الرياضية كإحدى المنشآت التي تحتل مكانة هامة في المجتمع نظرا للدور الفعال التي تقوم به في تنشيط الشباب واستثمار أوقاتهم، هي الأخرى ككيان مؤسسي تتمتع بإدارة تهتم بمختلف الشؤون والأمور التنظيمية التي تضمن لها السير الحسن نحو تحقيق الأهداف التي وجدت من أجله هذه المنشآت، ولكي تتحقق هذه العملية وجب الاهتمام الجدي بكامل الموارد سواء المادية أو البشرية التي تمتلكها، هذا الاهتمام الذي يتأتى إلا عن طريق تخطيط محكم يتم على مستوى الإدارة العليا وفق سياسات منهجية وسليمة تضمن الاستخدام الرشيد لهاته الموارد.

وللتعرف على دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، قام الباحث بإجراء هذه الدراسة، والتي تكونت من جانبين أساسيين وهما الجانب النظري والجانب التطبيقي.

بدءا بمدخل عام الذي خصص لتقديم الإطار العام للدراسة حيث تم طرح إشكالية البحث وعلى أثرها صيغت فرضياته كحلول مؤقتة، ثم تطرقنا إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وكذا أهداف البحث، وقمنا كذلك بتحديد مصطلحات البحث.

**أما الجانب النظري فقد أشتمل على فصلين مقسمة كالآتي:**

**الفصل الأول:** يمثل الخلفية النظرية للدراسة حيث خصص هذا الفصل للتطرق إلى ثلاث محاور أساسية:

**المحور الأول:** التخطيط الرياضي حيث سيتناول المحور في مقدمته ماهية التخطيط من خلال سرد مختلف التعاريف التي تبلور معنى هذا المفهوم، وكذا أهميته وأهداف وجوده في المنظمات، إضافة إلى التطرق إلى أنواعه وخصائص التخطيط الناجح والعوامل المؤثرة في التخطيط الإداري الرياضي بالإضافة إلى خصائص التخطيط الفعال في الرياضة ونختم المحور بمراحل تطبيق التخطيط في الإدارة الرياضية.

**المحور الثاني:** تخطيط إدارة الموارد البشرية، وقد ارتأينا أن نقسم هذا المحور إلى جزئين الأول كان مخصصا لإدارة الموارد البشرية حيث سيتناول المحور في مقدمته ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال سرد مختلف التعاريف التي تبلور معنى هذا المفهوم، وكذا أهميتها وأهداف وجودها في المنظمات وأهم وظائفها، ونختم المحور بالعلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المنشآت الرياضية، في حين سيكون الجزء الثاني مخصصا لموضوع الدراسة تخطيط الموارد البشرية، حيث سنتطرق في هذا الجزء إلى ماهية تخطيط الموارد البشرية وأهميته والأهداف المرجوة منه وأهم مراحل (خطوات) تخطيط الموارد البشرية، ونختم بالبيانات اللازمة لتخطيط احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية.

**المحور الثالث:** المنشآت الرياضية سنتطرق في هذا المحور إلى دراسة الهياكل والمنشآت الرياضية بين العصر القديم والحديث، وتحديد مفهوم المنشأة الرياضية، إضافة إلى التطرق لدارة المنشآت الرياضية وأهم خصائص المنشآت الرياضية، ونختم المحور بأسس تخطيط المنشآت الرياضية.

**الفصل الثاني:** تناولنا في هذا الفصل الدراسات المرتبطة بالبحث (السابقة والمتشابهة) حيث كانت جميعها مشابهة وليست سابقة وتطرقنا إلى مجموعة من الدراسات المحلية والعربية، ثم التعليق على الدراسات المحلية، والدراسات العربية، ثم تحديد أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث.

**أما الجانب التطبيقي فقد اشتمل على فصلين مقسمين كالآتي:**

**الفصل الثالث:** تحدثنا في الفصل عن منهجية البحث وإجراءاته الميدانية وذلك بدءا بالدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع مروراً بمجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال البشري والزمني والمكاني، ثم استعراض أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تناسب موضوع بحثنا، وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

**الفصل الرابع:** قمنا في هذا الفصل بتجميع البيانات والمعلومات التي يمكن استغلالها في إثبات أو نفي فرضيات بحثنا، التي من خلال تحليلها ومناقشتها وصلنا إلى النتائج التي ستقودنا لإثبات أو نفي فرضيات دراستنا.

# مدخل عام: التعريف بالبحث

الإشكالية.

الفرضيات.

أسباب اختيار الموضوع.

أهمية البحث.

أهداف البحث.

تحديد المصطلحات والمفاهيم.

## 1- الإشكالية:

تتباين مفاهيم إدارة الموارد البشرية تبعاً للمداخل التي ينطلق منها الباحثون، سياسية كانت أم إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية، ولعل كثرة المؤلفات والبحوث التي تناولت إدارة الموارد البشرية تعكس مدى أهمية هذا المفهوم في عصر عرف الانفتاح العلمي و التفجر المعرفي والتطور التقني و التكنولوجي في كافة الميادين مما فرض على اهتمام المنظمات والمؤسسات العناية بالموارد البشرية بوصفها عنصراً مهماً في العملية الإدارية، فهي تحتاج إليها لكي تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به في تحقيق أهدافها المسطرة وغايتها المنشودة، ومن هنا علينا أن نذكر دائماً أن الغاية الأساسية للإدارة هي تحقيق أفضل النتائج وهذا لن يتحقق إلا من خلال قوة الموارد البشرية الفعالة، والأمر الذي دعا رئيس إحدى الشركات الأمريكية إلى القول: "لقد ظل عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة لسنوات عديدة إلا أن هذا لم يعد صحيحاً في الوقت الحالي، لأن تعيين المورد البشري والاحتفاظ به في حالة جيدة هو الذي يمثل عنق الزجاجة" (جاري بيسلر، 2003، صفحة 36)، فإن كانت المنظمة تعتمد في تحقيق أهدافها على الموارد التنظيمية الغير بشرية وتجعل هذا النجاح ممكناً إلا أن الموارد البشرية هي التي تجعله حقيقة واقعة.

وإن المفهوم الحديث لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل، وهذا المفهوم الذي أعطي الأبعاد الحقيقية لوظيفتها ولعل أن أبرزها تخطيط الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خططها من حيث أعدادها وأنواعها ومهارتها، والمدى الذي تتوافق فيه قدرات وامكانيات قوة العمل مع هذه الاحتياجات، وهذا من أجل إيجاد أمثل البدائل للتعامل مع العجز أو الفائض المحتمل من هذه الموارد في الوقت المناسب.

إن تحقيق استفادة قصوى من الموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة لن يكون إلا بوجود إدارة قادرة ومسؤولة لذا حرص المدراء على إعطاء هذه الوظيفة القدر الكافي من الاهتمام، هذه الوظيفة التي عرفت تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، وشكل مفهوم الموارد البشرية الأبعاد الحقيقية لوظائفها ولعل أبرزها تخطيط القوى العاملة الذي يعمل على تلبية احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة والتنسيق مع الإدارة فيما يخص بتوزيع القوى العاملة و إعداد الموازنة التخطيطية للوظائف ومن هنا يبرز لنا مصطلح خطة قوة العمل وهي خطة تتضمن عدد من تحتاجهم المنظمة في المستقبل من شاغلي الوظائف المختلفة، وتاريخ الحاجة لكل منهم ومصدر توفيرهم ومن يجب تعيينهم وتهيئتهم ليكونوا جاهزين للعمل عند الحاجة لهم. وهي نتيجة عملية ذهنية تحدد فيها إدارة الموارد البشرية مسبقاً أعداد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة حسب الوظيفة والتاريخ.

ولقد كان لازماً على النظام الإداري في المنشآت الرياضية أن يتبوأ مكانة مرموقة في مواجهة الصعوبات والتحديات، وسيما منها التطور والتجديد للمنشآت الرياضية و التي تعتبر بؤرة هامة من بؤر التطور و التغيير في المجتمع، وتعمل في إطار رؤيتها العامة للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في مخرجاتها التي يشدها المجتمع، ونظراً لأهمية التخطيط على مستوى المنظمة والوظائف الإدارية وإعداد السيناريوهات المتوقعة للتعامل مع الأحداث

واستخدامه كأداة للتطوير والتغيير، كان لابد من تبني تخطيط الموارد البشرية كل المشكلات التي تتعرض لها المنشأة الرياضية.

ومن خلال الاطلاع علي الوضع القائم بالمنشأة الرياضية لولاية البويرة، وبغية التعرف علي دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير المنشأة الرياضية قام الباحث بطرح السؤال التالي:

- هل تخطيط إدارة الموارد البشرية يلبي الاحتياجات اللازمة لتطوير المنشآت الرياضية؟

- تساؤلات جزئية:

- هل تخطيط الموارد البشرية يلبي الاحتياجات الكمية داخل المنشأة الرياضية؟

- هل تخطيط الموارد البشرية يلبي الاحتياجات النوعية داخل المنشأة الرياضية؟

- هل تقوم المنشأة الرياضية بعملية التنبؤ للموارد البشرية كما ونوعا؟

2- الفرضيات:

الفرضية العامة:

- تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات اللازمة لتطوير المنشأة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات الكمية داخل المنشأة الرياضية.

- تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات النوعية داخل المنشأة الرياضية.

- لا توجد عملية تنبؤ للموارد البشرية كما ونوعا داخل المنشأة الرياضية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

3-1- أسباب ذاتية:

إن من دوافع المضي في أي بحث أو دراسة هي إشباع الغريزة الانسانية التي تبحث دائما عن حقائق الأمور، ولعل من أحد أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الإحساس بالمشكلة أو الموضوع وارتباطه المباشر بالتخصص و رغبتنا منا في وضع الاسقاطات المتعلقة بالإدارة على المنشآت الرياضية، وباعتبار الموارد البشرية سر نجاح المؤسسات في القطاعات الأخرى ارتأينا إلى تسليط ضوء الدراسة على تخطيط الموارد البشرية للوقوف على المشاكل التي تعانيها داخل المنشآت الرياضية.

3-2- أسباب موضوعية:

نظرا للقيمة المتميزة والأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية سواء ضمن موارد المنشآت الرياضية أو غيرها، بالإضافة إلى أنها مصدر الأداء المتميز والجودة العالية الأمر الذي شجعنا على الاهتمام بالبحث في مجال تخطيط إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

- من الأسباب التي دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي الحالة السيئة التي تعيشها المنشآت الرياضية بصفة عامة وتخطيط إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية بصفة خاصة.

وذلك راجع إلى افتقارها الأمني والمناهج العلمية والعملية من التخطيط والتسيير وانتهاجها لطريقة التسيير السطحية والعشوائية في ظل توفر القوانين والتعليمات في خصوص هذا المجال.

- ضعف الاهتمام بالتخطيط للموارد البشرية وتنمية الكفاءات في المنشآت الرياضية في الدول النامية ومنها الجزائر.

- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية تخطيط الموارد البشرية في المنشآت الرياضية خاصة الجزائرية.

- تنامي اتجاه فكري عالمي حديث يرجع سبب تميز المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية وطبيعة العوامل المؤثرة في أدائها، الأمر الذي مازال يشجع الباحثين على دراسة مختلف الوظائف والأنشطة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية، مع تأكيد هذا الاتجاه على أهمية تخطيط الموارد البشرية في معالجة ودراسة إشكاليات تسيير الموارد البشرية والحصول على الكمية والنوعية اللازمة منها لنجاح المنشآت الرياضية.

#### 4- أهمية البحث:

إن أهمية أي بحث تتوقف على أهمية الظاهرة التي تتم دراستها وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يستفاد منها.

انطلاقاً من الأدوار التعليمية والرياضية الهامة التي تقوم بها الإدارة الرياضية من خلال المنشآت الرياضية وخاصة من جانب تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية توصلنا إلى أنه يجب علينا دراسة تخطيط الموارد البشرية وهذا لأهميته الكبيرة في تحسين سير هذه المنشآت وجب التطرق إلى العوامل المؤثرة وأنماط أنجع لتسييرها والسبل الأحسن لتخطيطها من أجل الوصول إلى الأهداف التي تم إنشاؤها من أجلها.

وتكتسب دراستنا هذه أهميتها من:

#### 4-1- أهمية علمية:

- محاولة معرفة مدى مساهمة التخطيط في تطوير المنشآت الرياضية خاصة عند تجسيده في إدارة الموارد البشرية.

- إثراء المعرفة العلمية بحيث يعالج الإدارة داخل المنشآت الرياضية وبالضبط من زاوية تخطيط الموارد البشرية.

- تزويد مكتبة المعهد بمراجع علمية فيما يخص مساهمة تخطيط إدارة الموارد البشرية في تلبية الاحتياجات اللازمة لتطوير المنشأة الرياضية.

- استخلاص جملة من التوصيات العلمية قصد جعلها كمرجع علمي يستفيد منه الطلبة تخطيط إدارة الموارد البشرية.

- تتجلى أهمية بحثنا في القيمة العلمية التي يكتسبها بما أنه يسلط الضوء على أحد العناصر الهامة في الإدارة الرياضية، وهو إدارة الموارد البشرية باعتبار أن اليد العاملة إحدى معايير تفوق مؤسسات على حساب أخرى

- إثراء الطلبة والأساتذة بمعلومات مفيدة في هذا المجال.

## 4-2- أهمية عملية:

تتمثل أهمية هذا البحث في كونه دراسة ميدانية تبرز تخطيط إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير المنشآت الرياضية.

- توفير مادة علمية للدارسين والباحثين للاستفادة منها، والاعتماد على نتائجها أو الانطلاق منها في البحوث الجديدة التي تعالج مشاكل أخرى قد تكون أكثر عمقا.
- محاولة توجيه الأنظار إلى الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية كمجال مهم للدراسة والبحث.
- تشجيع الطلبة والأساتذة على التطرق لهذا الموضوع البكر في بلادنا للدراسة والبحث من جهة أخرى.
- إفادة القارئ بالنتائج العلمية لهذا البحث.

## 5- أهداف البحث:

لا يخلو أي عمل قيم من هدف يوجه القائم له، وأي سلوك غير هادف يعد بمثابة ضرب من الضياع، كذلك فالطالب الباحث الذي يقدم على إنجاز بحث في هذا المستوى يكون قد حدد جملة من الأهداف، التي تعتبر بمثابة ضوابط توجه عمله حتى النهاية.

والهدف الرئيسي من هذا البحث هو في التعرف إذا ما كان تخطيط إدارة الموارد البشرية يلبي الاحتياجات

اللازمة لتطوير المنشأة الرياضية كما يهدف الى:

- معرفة إذا ما كان تخطيط الموارد البشرية يلبي الاحتياجات الكمية داخل المنشأة الرياضية.
- معرفة إذا ما كان تخطيط الموارد البشرية يلبي الاحتياجات النوعية داخل المنشأة الرياضية.
- معرفة إذا ما كانت توجد عملية تنبؤ للموارد البشرية كما ونوعا داخل المنشأة الرياضية.
- الكشف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في المنشآت الرياضية لولاية البويرة.
- ستكون الدراسة بمثابة المرآة العاكسة للوضع القائم داخل المنشآت الرياضية من خلال معرفة السياسات المتبعة في تسيير اليد العاملة وعملية التخطيط لها، ما هو معمول به وما مفروض أن يحتذى به.

## 6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

## • التخطيط:

## التعريف نظريا:

- يعرفه "فايولر": "التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" (إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي، 2003، صفحة 16)

- ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه " استقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخيرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة، عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة ". (إبراهيم عبد المقصود، 2003، الصفحات 16-17)

## التعريف إجرائيا:

هو العملية تهتم بتوقع المستقبل و تحديد أفضل السبل لا نجاز الأهداف و يعتبر التخطيط تحليل بيانات في الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر و ذلك لبناء شيء في المستقبل و هو عملية التفكير التي تسبق اتخاذ القرارات.

## • الإدارة الرياضية:

## التعريف نظريا:

هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة جهود أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (رائد محمد أسطري ، 2010، صفحة 6)

## التعريف إجرائيا:

هي عملية إنسانية اجتماعية توضع فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

## • إدارة الموارد البشرية:

## التعريف نظريا:

يتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى هذا التباين في أغلب الأحيان إلى التسمية التي يستخدمها الكاتب، فهناك من يستخدم تسمية الأفراد وإدارتهم في المنظمة، وتعرف إدارة الأفراد بـ"كوها": تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة. (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، صفحة 30)

• إدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل، وبين الوظائف التي توجد في المنظمة (محمد إسماعيل بلال، 2004، صفحة 41) .

• إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم، بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجيتها المحددة. (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2007، صفحة

- إدارة الموارد البشرية هي عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (فيصل حسونة، 2008، صفحة 6)
  - هي وظيفة تعمل على استغلال الأفراد أحسن استغلالا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر من الوظائف الإدارية الصناعية التي تعني أساسا بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين حتى يتوفر لديهم الحافز المعنوي القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة. (محمد ماهر عيش، 1971، صفحة 27)
- إجرائيا:** أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الآلية الموجودة داخل المنشأة والتي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المنشأة، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير المنشأة.

### • تخطيط الموارد البشرية:

#### التعريف نظريا:

إن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وفعاليتها بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية ويعرف كذلك بأنه عملية لتنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفعالية. (أحمد ماهر، 2001، صفحة 23)

#### التعريف إجرائيا:

يتبين أن تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية التي من خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها، ومقارنة هذه الاحتياجات مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية (قوة العمل)، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل إستراتيجية المنظمة الحالية، وذلك في سبيل الحصول على العدد والنوع الصحيح من الموارد البشرية المؤهلة للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب.

### • المنشأة الرياضية:

**التعريف نظريا :** هي الأماكن المجهزة بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا ومستقبلا. (محمد الوشاح، 2012، صفحة 14)

**التعريف إجرائيا:** وهي عبارة عن تجهيزات بمثابة بقية اللوازم والأدوات المختبرة في النشاط الرياضي، وتعتبر إحدى الأساسيات لتعيين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بالمستوى الرياضي وتطويره نحو واقع أفضل.

## الجانب النظري:

الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث.

# الفصل الأول: الخلفية النظرية للدارسة

تمهيد.

المحور الأول: التخطيط الرياضي.

المحور الثاني: تخطيط إدارة الموارد البشرية.

المحور الثالث: المنشآت الرياضية.

خلاصة.

## تمهيد:

تم تخصيص هذا الفصل للتطرق إلى ثلاث محاور أساسية، حيث تضمن المحور الأول التخطيط الرياضي، باعتباره أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة الرياضية، حيث تبرز عملية التخطيط كأحدى العمليات الإدارية الهامة في المنشآت والهيئات الرياضية وعملية التخطيط هذه تعتمد أساسا على مدى إمكان توفر مجموعة البدائل التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات مثل العمل المطلوب أدائه، كيفية تنفيذه، والمسئول عن أدائه، والواقع أن المنشآت الرياضية في الدول النامية لم تعد حرة في أن تخطط أو لا تخطط فهي مضطرة للتخطيط لأنه الطريقة الموضوعية لملاقاة الأهداف وتحقيق التنمية والتطور والتغلب على مشكلات العصر، ومن هذا المنطلق سيتناول المحور في مقدمته ماهية التخطيط من خلال سرد مختلف التعاريف التي تبلور معنى هذا المفهوم، وكذا أهميته وأهداف وجوده في المنظمات، إضافة إلى التطرق إلى أنواعه وخصائص التخطيط الناجح والعوامل المؤثرة في التخطيط الإداري الرياضي بالإضافة إلى خصائص التخطيط الفعال في الرياضة ونختم المحور بمراحل تطبيق التخطيط في الإدارة الرياضية، أما المحور الثاني فتضمن تخطيط إدارة الموارد البشرية، وقد ارتأينا أن نقسم هذا المحور إلى جزأين الأول كان مخصصا لماهية الموارد البشرية مستعرضين مختلف الجوانب الهامة المتعلقة بهذه الإدارة، التي تعتبر جزء من العملية الإدارية الكلية ومن بين الركائز الأساسية لتسيير المنشآت الرياضية، وهي المسئولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم، حيث سيتناول المحور في مقدمته ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال سرد مختلف التعاريف التي تبلور معنى هذا المفهوم، وكذا أهميتها وأهداف وجودها في المنظمات وأهم وظائفها، ونختم المحور بالعلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المنشآت الرياضية، في حين سيكون الجزء الثاني مخصصا لموضوع الدراسة تخطيط الموارد البشرية حيث يعتبر من أهم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، الذي يمثل عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة خلال الفترات القادمة، حيث سنتطرق في هذا الجزء إلى ماهية تخطيط الموارد البشرية وأهميته والأهداف المرجوة منه وأهم مراحل (خطوات) تخطيط الموارد البشرية، ونختم بالبيانات اللازمة لتخطيط احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية، وفيما يخص المحور الثالث فقد خصص للمنشآت الرياضية التي تمثل الهياكل والبنىات والمساحات التي يتم إنشاؤها بغرض الممارسة الرياضية، ولقد كانت سببا في تطور الألعاب حتى أصبحت ما هي عليه اليوم، فأصبحت شريكا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه ومقياسا هاما لمستوى حجم الثقافة الرياضية والبدنية لدى البلدان والدول، ولذلك سنتطرق في هذا المحور إلى دراسة الهياكل والمنشآت الرياضية بين العصر القديم والحديث، ولذلك نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الهياكل والمنشآت الرياضية بين العصر القديم والحديث، وتحديد مفهوم المنشأة الرياضية، إضافة إلى التطرق لدارة المنشآت الرياضية وأهم خصائص المنشآت الرياضية، ونختم المحور بأسس تخطيط المنشآت الرياضية.

## 1-1-المحور الاول: التخطيط الرياضي.

### 1-1-1- مفهوم التخطيط:

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت وجهات النظر وتباينت الاهتمامات والمصالح، إذ أنه لا يوجد إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط، فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولاً وعلى المكان والزمان ثانياً لكن من المتفق عليه أن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمهتمين في هذا المجال، حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند تعريف التخطيط وبالتالي فإن الاختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها جمهور الباحثين والدارسين، وإذا ما وجد اختلاف عند الباحثين فإنه غالباً ما يكون راجعاً إلى طبيعة النظرة والهدف من وراء تحديد المفهوم.

وقد قدمت للتخطيط تعريفات عديدة انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة وستعرض لعدد منها:

- يعرفه فايول " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل ".
- ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه "استقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخيارات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة، عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف، مع وضع البرامج الزمنية لها في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة". (إبراهيم عبد المقصود، 2003، الصفحات 16-17)
- من وجهة نظر الإداريين: (التخطيط هو تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة) (حماد مفتي إبراهيم، 1999، صفحة 27).

### 1-1-2- تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

مما سبق من التعاريف التي عرضناها وتطرقنا إليها يمكن أن نستخلص تعريفاً جليلاً للتخطيط كما يلي:

التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تنفيذها في إطار زمن محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب. (مفتي إبراهيم حماد ، 1999، صفحة 27)

**1-1-3- أهمية التخطيط:**

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط هي:

**أولاً: مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير:**

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسئول لا يستطيع وضع أهدافه فقط، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية، والتغيرات المحتملة، والنتائج المتوقعة، وعلاقة ذلك بالأهداف.

**ثانياً: التركيز على الأهداف:**

فالتخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف، وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية، وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطة كمدخل للالتزام بها وتحقيق الهدف، ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف المستقبلية في المساق، ومراجعة هذه الخطط دورياً وتنفيذها بما يتماشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

**ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:**

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كفاية لتحقيق الهدف وبذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويمكن ملاحظة اقتصاديات التخطيط في مجال الإنجاز .

**رابعاً: تسهيل عملية الرقابة:**

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. (إبراهيم مروان عبد المجيد، صفحة 99)

**خامساً: القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات:**

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية، لتبرير عملية اتخاذ القرارات حيث انه بدون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقاً منطقياً في نشاط الإدارة. (صبيح العتيبي، 2002، صفحة 116)

### 1-1-4- أهداف التخطيط:

- إن الأهداف من أهم عناصر التخطيط وأن الأهداف تعبر عن الغايات التي ترغب الإدارة في تحقيقها وترتبط الأهداف أساسا بالمستقبل وتمثل ركنا أساسيا من عملية التخطيط (محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي، 2009، صفحة 107)، يحدد جمال محمد علي أهداف التخطيط الرياضي فيما يلي:
- توضيح أهداف العمل المراد تنفيذه.
  - توضيح الاهداف الفرعية المنسقة من الأهداف العامة.
  - تحديد فلسفة العمل الجماعي لإنجاز الأهداف الموضوعية.
  - تحديد المسار الذي يجب إتباعه لتنفيذ العمل.
  - التحديد الكمي والنوعي للإمكانيات المادية اللازمة للتنفيذ.
  - تحديد القيادات و الافراد اللازمين لتنفيذ العمل وضع تصور لكيفية الاستفادة من الامكانيات المادية والبشرية المتاحة.
  - التنبؤ بالمشكلات المتوقع حدوثها ووضع الحلول لمواجهتها.
  - يحدد أسلوب الرقابة المتبع للتأكد من أن ما تم تخطيطه يتم تنفيذه.
  - يحقق الارتباط المنطقي بين القرارات.
  - تحديد البرنامج الزمني لتحقيق تلك الاهداف.
- أي أن التخطيط الرياضي هو عملية التنبؤ ورسم السياسات ووضع الميزانيات التقديرية وإقرار الإجراءات ووضع البرامج الزمنية بغرض تحقيق الأهداف المحددة. (جمال محمد علي، 2008، الصفحات 20-21)

### 1-1-5- أنواع التخطيط في الإدارة الرياضية:

- يستخدم الإنسان عملية التخطيط في جميع الأعمال التي يقوم بها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وفي المجال الرياضي فإن تحديد الفترة الزمنية التي تعطىها الخطة يعتبر أمرا حيويا زمن هذه الزاوية ينقسم المدى الزمني للتخطيط إلى ثلاثة أنواع هي:
- تخطيط طويل الأجل:** ويقصد به إعداد خطة تستغرق فترة زمنية طويلة لتنفيذها تتراوح ما بين 08 إلى 15 سنة، والأسباب المبررة لهذا النوع من التخطيط كثيرة أهمها بعض المشروعات الضخمة مثل مثل إعداد برامج وناشئين للوصول إلى المنتخب الوطني في أي لعبة من الألعاب الرياضية، ل تأتي ثمارها إلا بعد فترة طويلة، ومن ناحية أخرى فإن بعض أهداف المؤسسات الرياضية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال برنامج طويل الأجل، ومثال ذلك تخطيط لجنة أولمبية محلية لاستضافة الألعاب الأولمبية، ويتصف هذا النوع من التخطيط بالصعوبة نظرا لما يحتاجه من تنبؤ بالمستقبل البعيد، ونظرا للتغير الذي يمكن أن يحصل على الأفراد المخططين خلال هذه الفترة.
- ومن أهم الموضوعات التي يعالجها التخطيط طويل الأجل:

- 1- دراسة الوضع المستقبلي للمنشآت الرياضية والأفراد العاملين.
- 2- الدراسات التبعية عن مدى تطور المجتمع المستقبلي.
- 3- التنسيق مع كافة الجهات المعنية بالمجتمع.
- 4- وضع استراتيجيات وأولويات خاصة بالتنفيذ.
- 5- إعداد الكفاءات الإدارية والفنية اللازمة.

**تخطيط متوسط الأجل:** وهو الذي يغطي فترة زمنية تتراوح بين 04 إلى 06 سنوات، وتعتبر الخطة الخمسية من أشهر أنواع الخطط متوسطة الأجل، وفي المجال الرياضي يعتبر التخطيط لأربعة سنوات (دورة أولمبية) من أشهر أنواع الخطط متوسطة الأجل، وإن النتائج الفعلية التي تحققها هذه الخطط قد تؤخذ بعين الاعتبار كأساس في تعديل تقديرات الخطط الطويلة.

**تخطيط قصير الأجل:** ويقصد به الخطط السنوية، وهو مجرد شريحة من التخطيط متوسط الأجل، ومن الأمثلة التطبيقية لذلك في المجال الرياضي الخطة التدريبية لمدرّب رياضي لموسم رياضي واحد.

### 1-1-6- خصائص التخطيط الناجح:

من الطبيعي جدا أن يكون وراء تفاوت نسبة نجاح التخطيط، من خطة لأخرى، مجموعة من العوامل والظروف التي يمكن ترجمتها في حزمة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

**أ- الدقة:** تشتمل هذه الخاصية على معاني ومفاهيم كثيرة، بل تتسحب في هذه وتلك على جميع مكونات ومراحل العملية التخطيطية فهي جميعا وحتى تحقق الدقة دورها كما ينبغي، يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:

- التوعية الكاملة لجميع الأطراف والأفراد والجماعات.
  - إعداد وتهيئة القائمين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، لإعداد الخطة.
  - توفير الإمكانيات المادية والعبية اللازمة، لتحقيق المستويات المتقدمة من الدقة.
  - اعتماد خاصية الدقة في جميع مراحل التخطيط، وليس في مرحلة جمع البيانات فقط.
- ب- الواقعية:** ويعني مفهوم الواقعية في التخطيط التعامل مع الأمور المختلفة، بأحجامها وإبعادها الحقيقية فلا يجوز أبدا التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة.

ج- **المرونة**: تعتبر المرونة من الخصائص الشرطية، التي يجب أن تتوفر للخطة، حتى تستطيع مواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة أو يوقف العمل بها، وربما كانت المرونة تعنى الاستعداد من قبل الخطة، للتكيف مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها.

د- **الأولوية**: تمثل الأولوية إحدى أهم الخصائص الشرطية المطلوبة، لأي خطة تنموية، وذلك لضمان أعلى نسبة من النجاح، في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتأتى ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية المنشودة. مثلا وجود مشروعين ونظرا للإمكانيات المتوفرة نلاحظ انه لا يمكن تنفيذهما معا أو في وقت واحد فيأخذ بمبدأ الأولوية فإذا لم يؤخذ بهذه الخاصية فانه لا يمكن تنفيذ أي من المشروعين وبالتالي تفشل الخطة عن تحقيق أهدافها.

هـ - **الشمولية والاتزان**: يعنى مفهوم الشمولية الإحاطة التامة بجميع الجوانب الأخرى بالتوازن إلا أن ذلك قد يظهر وكأنه يتعارض مع مبدأ الأولوية للتخطيط الذي يركز على جوانب من احتياجات وتطلعات المجتمع فالشمولية تهدف إلى الابتعاد عن التجزئة، أو الفردية في المخطط المقدم، إذا أن احد أسباب نجاح الخطة يتمثل في عدم فردية المشكلة عند الدراسة، وكذلك النظرة الضعيفة أو المحددة.

و- **الاستمرارية**: تتطلب مراحل العملية التخطيطية التحلي بخاصية الاستمرارية إذا أن توقف العمل في قطاع معين أو نشاط معين يؤثر على نجاح الخطة ويتسبب في مشاكل عديدة منها ما يلي:

- إحداث بلبلة في البرنامج للتنفيذ.
- فقدان المصداقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد التخطيط.
- زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية مما يعرقل استكمال تنفيذ الخطة الموضوعة.

ز- **التنسيق**: يشكل التنسيق أهم الخصائص التي تساعد في نجاح العملية التخطيطية في سائر الدول وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه اكبر مشكلة تعيق عملية التنمية.

ح- **التكاملية**: تلعب التكاملية دورا مهما في عملية التخطيط وذلك لما تساهم به في مجالات عديدة ومؤثرة في مراحل عملية التخطيط الثلاثة وهي الإعداد والتنفيذ والمراقبة فيكفي أنها تساعد على نمو مختلف أقسام وخطوات العملية التخطيطية، وذلك بالاعتماد على بعضها البعض، وقد تزداد أهمية التكاملية أكثر في مرحلة التنفيذ، حيث تؤدي زيادة التكاملية إلى نمو المشاريع والبرامج التنموية .

ومن المميزات المهمة التي تقدمها التكاملية ما يلي:

- التوفير في التكاليف والجهود والزمن.
- تعميق وتطوير الخبرات الوطنية والمحلية، وحتى على مستوى المشروع.
- خفض الواردات وذلك من خلال زيادة اعتماد بعض المشاريع الجديدة، على مشاريع قائمة. (موسى يوسف خميس،

### 1-1-7- العوامل المؤثرة في التخطيط الإداري الرياضي:

مما لا شك فيه أن عملية التخطيط داخل المؤسسة الرياضية تتم عادة بما تتأثر بمجموعة من المؤثرات ذات مصدر داخلي، وأخرى ذات مصدر خارجي.

أ - ومن العوامل الداخلية: حجم الموارد المتاحة في المؤسسة الرياضية، حيث أن قلة الموارد ستؤدي بالتأكيد إلى التأثير على المخططين، وتقودهم إلى وضع أهداف متواضعة تتناسب مع مستوى الموارد المتاحة.

ب - أما المؤثرات ذات المصدر الخارجي: فإنها تؤثر أيضا بصورة كبيرة على عملية التخطيط، ومن الأمثلة على ذلك التدخلات الحكومية المستمرة في العمل الإداري للمنظمة الرياضية (راند محمد السطري ، 2010، صفحة 18)

### 1-1-8- خصائص التخطيط الفعال في الرياضة :

كي يكون التغيير ناجحا في المنشآت الرياضية ويكون التخطيط فعالا ومثمرا لا بد له من أن يشتمل على عدة خصائص ومن هذه الخصائص ذكر ما يلي:

- واقعية الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها أو المشروع النابع لها.
- أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للمؤسسة الرياضية.
- أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه، بمعنى شمول كافة النقاط الهامة.
- كفاية ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط .
- أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا، وكذلك السير في الإجراءات .
- أن يكون التخطيط مرنا، نظرا لأن التخطيط يتعامل مع المستقبل الذي ينطوي دائما على العوامل الغير أكيدة واحتمالات التغيير .
- ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارة المختلفة داخل المؤسسات الرياضية وكذلك التنسيق بين التخطيط.
- توفر العمق والجوهريّة في التخطيط والابتعاد عن السطحية .
- أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان.
- توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان ( الاقتصادية ) . (مفتي إبراهيم حماد ، 1999، الصفحات 28-29)

1-1-9 - مراحل التخطيط في الإدارة الرياضية : (رائد محمد السطري ، 2010، الصفحات 19-20)

أولاً: دراسة الواقع الحالي للمؤسسة: وتتضمن دراسة الواقع الحالي للمؤسسة عملية جمع البيانات الحالية عن المؤسسة الرياضية ونشاطاتها ومواردها المالية والبشرية وما يتوقع لها أن تكون عليه في المستقبل.

ثانياً: وضع الأهداف المطلوب تحقيقها للمنظمة الرياضية وتكون الأهداف من حيث البعد الزمني على ثلاث مستويات:

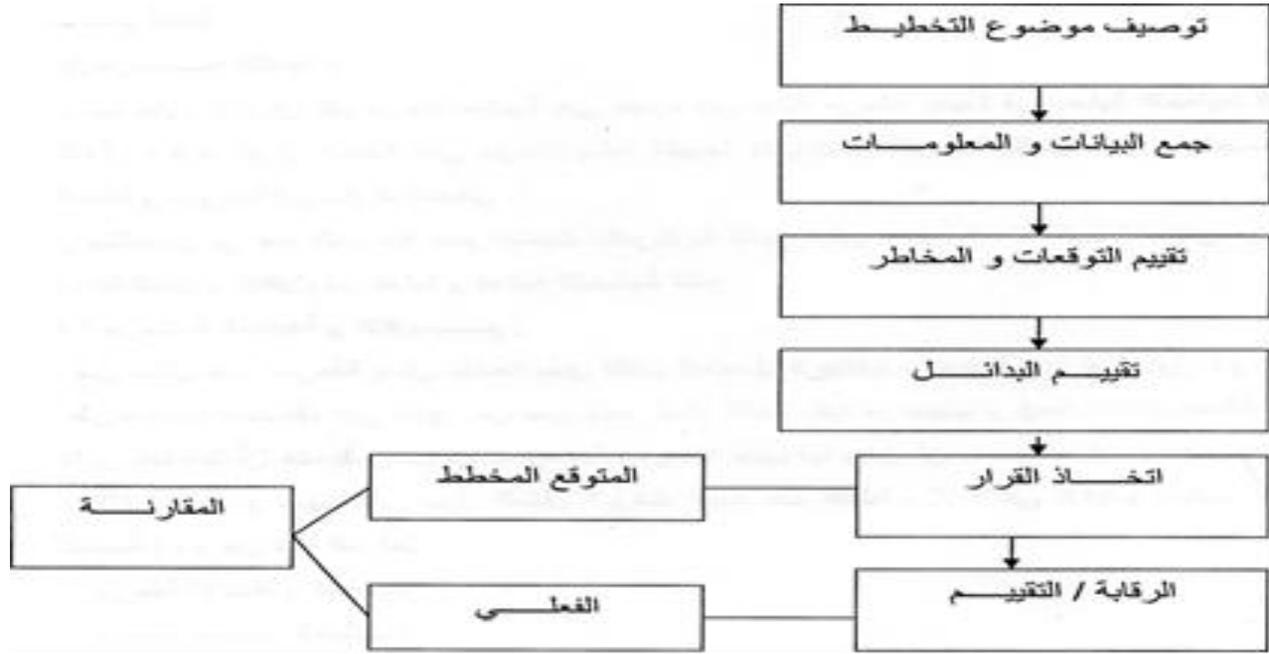
- الأهداف قصيرة المدى: وهي التي سيتم تحقيقها في فترة زمنية لا تزيد عن عام واحد.
- الأهداف متوسطة المدى: وهي التي سيتم تحقيقها في فترة زمنية بين عام وثلاثة أعوام.
- الأهداف بعيدة المدى: وهي التي سيتم تحقيقها في فترة زمنية تزيد على ثلاثة أعوام، والأهداف هي المقاييس النهائية للنجاح والفشل، لذلك يجب أن تتصف بمجموعة من الصفات مثل: أن تكون الهدف واضحاً وقابل للقياس، أن يرتبط الهدف ببعد زمني محدد، أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للإنجاز في ظل الموارد والإمكانات المتاحة.

ثالثاً: تحديد البدائل: وهي الوسائل المختلفة التي يمكن توظيفها لإنجاز الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، والمشكلة هنا هي ليست في عدد البدائل المتاحة ولكن المشكلة تنحصر في تحديد البدائل الأكثر قدرة وفاعلية في سبيل الوصول إلى النتائج المطلوبة، ومن الأمثلة على ذلك: في حالة رغبة إتحاد كرة القدم بفوز فريقه الأول ببطولة دولية ما قد تكون البدائل المطروحة: تغيير المدرب، تطبيق نظام الاحتراف في الدوري المحلي، الاعتماد الكلي على اللاعبين الكبار دون الاستعانة باللاعبين الناشئين.

رابعاً: تقييم البدائل: وتتضمن عملية تقييم البدائل المختلفة تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف في كل بديل الخاضعة للتقييم وصولاً إلى تحديد البديل الأنسب الذي يتصف بكونه أفضل البدائل، وفي عملية التقييم هذه لابد للمخطط من الأخذ بالحسبان أن يضع في قائمته البدائل الكافية بغض النظر عن مدى قدرتها على إنجاز الهدف.

خامساً: إختيار البديل الأنسب: ويقصد بالبديل الأنسب، تلك الوسيلة الأكثر قدرة على إنجاز الهدف في ظل المحددات المتنوعة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن البديل الأنسب ليس بالضرورة الأفضل من بين البدائل المتاحة، إنما هو أفضل ما تستطيع المنظمة الرياضية استخدامه في ظل القدرات والإمكانات المتاحة لديها.

ومن أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة واللازمة له أصبح من الضروري بمكان ممارسة من خلال اتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمنية أو موضعه يشملها الشكل رقم (01) .



شكل (01) يبين مراحل عملية التخطيط (أحمد ماهر، بدون تاريخ نشر، صفحة 159).

### 1-1-10 - مميزات التخطيط الجيد:

ليس كل ما يتم تخطيطه في المجال الرياضي يعتبر تخطيط فعالاً ومثمراً، وإنما لابد من توفر عدداً من الخصائص حتى لا يمكن أن تأتي ثماره، ويصبح تخطيطاً فعالاً، ومن جملة هذه المميزات ذكر ما يلي:

- أن يستند التخطيط على التفكير الموضوعي: وعني هذا أن يكون التخطيط حقيقياً ومنطقياً، فيما يخص الاحتياجات المهمة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها ويترتب على ذلك أن التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهمها بذكاء جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.
- يجب أن يكون للخطة صفة الإثمار ( الإنتاج ): حيث أن الخطة ما هي إلا عملية تتبؤ ببعض التصرفات المقبلة، وأنها تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بأنه الأفضل، لحل المشكلة التي تنشأ أو التي يظهر لها أن تنشأ في المستقبل، ومن هنا يتضح أن القدرة على التخطيط تتوقف على القدرة في التنبؤ بقدرة معقولة بطبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والتي تؤثر في التنظيم.
- الخطة يجب أن تكون مرنة: ومعنى المرونة هنا أنه يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتوافق اشتراطات الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في الفعالية.
- يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار: وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لأن الخطط تكون أكثر استقراراً كلما كان التنظيم مستقلاً بالإضافة إلى ذلك أن سلامة الخطة مقترنة بأقل قدر ضروري من التفاصيل، تعتبر من العوامل الهامة في نجاحها.
- يجب أن تتميز الخطة بالشمولية: أي أن الخطة تعطى بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب أن تتولاها الأفراد والعناصر التنظيمية لإنجاز الملائم للهدف.

- يجب أن تكون الخطة خالية من الغموض: حيث يراعي عند كتابة الخطة الوضوح بالقدر الكافي لأن مسؤولية التنفيذ قد نتقدم بسبب قلة الوضوح ولكي لا تؤدي التفسيرات الشفوية للخطة إلى التضارب مع الظروف الاستثنائية وبالتالي صعوبة في التنفيذ.

يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته: إن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه إلى الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه وبهذا يجب أن نضع أهمية فائقة للإنفاق عند تنفيذ الخطة حتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير التنفيذ في إحدى مراحلها بسبب التحويل المالي. (مفتي إبراهيم حماد ، 1999، صفحة 28)

## 1-2-1- المحور الثاني: تخطيط إدارة الموارد البشرية

## 1-2-1- مفهوم ادارة الموارد البشرية:

هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وهناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها:

- **تعريف إدارة الموارد البشرية** على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصحة المنشأة والعاملين فيها". (محمد فالج صالح ، 2004 ، الصفحات 20-21)

- **وأیضا عرفت بأنها** الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين وتعيينهم وإحلالهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساوات بين العاملين والكفاءة والفعالية في أدائهم. (الكبيسي عامر بن خضير حميد ، 2005 ، صفحة 7)

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تخصص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

## 1-2-2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

من الناحية العلمية يمكن القول أنه مع التغير المعاصر في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة (عقيلي عمر وصفي ، 2000 ، الصفحات 38-39)، فقد باتت هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، وأصبح ينظر الى أهمية وجود ادارة فعالة للموارد البشرية ومساهماتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساسا في: (سنان المسوي، 2004، صفحة 22)

- ان قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم الى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من انتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

- ان المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتلمة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتلمة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الانتاجية.

- ان الادارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ اليها العاملون لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

كما أن على الاستثمار في الموارد البشرية اكبر من العائد على الاستثمار في الآلات والمباني، وكنتيجة للفعالية المحتملة للتكاليف فان ادارة الموارد البشرية المتطورة يمكن أن تلعب دورا رئيسيا في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وفي تنمية قدرات متميزة، كذلك فان المشاكل الاقتصادية والعولمة والتكنولوجيا، والتغيرات الكبيرة في الخصائص

الديمغرافية والاختلافات في قيم القوى العاملة، كل هذا أدى الى خلق بيئة تتميز بعدم التأكد وانخفاض القدرة على التنبؤ. لذلك فانه أصبح ينظر الى الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها وسيلة لتقليل اثر عدم التأكد البيئي، لذلك أصبح مألوفاً الان اعتبار أن ادارة الموارد البشرية جزء متكامل وضروري في تكوين وتنمية الاستراتيجية وفي عملية التخطيط، وكنتيجة لتزايد أهمية ادارة الموارد البشرية كجزء مهم في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، فان المدراء أصبح لديهم دافعا أكبر لضمان تحقيق تلاؤم واتساق الاستراتيجية مع ممارسات وسياسات الموارد البشرية (راوية حسن، 2002، صفحة 107).

وتجدر الإشارة إلى صعوبة وحساسية عمل إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من كونها تتعامل مع الانسان الكائن الحي المعقد، الذي يؤثر في دافعيته واتجاهاته وسلوكه عوامل متعددة متشابكة نابعة من ذاته وشخصيته ومن الظروف البيئية المحيطة به فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري من خلال المتغيرات التالية: (محمد سعيد سلطان، 1993، صفحة 31)

قدراته، وامكانياته، واتجاهاته، ودافعيته، وأدائه وسلوكه، ومدى ادراكه للدور المنوط به في عمله، والظروف المحيطة به وبعمله. هذه المتغيرات متباينة من شخص لآخر، وهي في حالة تغير مستمر، فهي لا تتصف بطابع الاستقرار، وهذا ما يزيد من صعوبة عمل ادارة الموارد البشرية، التي لا تتعامل مع أشياء جامدة كالآلات التي يمكن التحكم بها، بل تتعامل مع بشر، لهم انفعالات متنوعة، وسلوكيات متباينة، تتأثر بالعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها.

### 1-2-3 - أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى وايت White أن أهداف المنظمات تتطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة، وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات وكذا حرص المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، أما فيما يتعلق بالعدالة فيتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، ذلك من خلال مراعاة تحقيق العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز... الخ، كما يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل (سنان الموسوي، 2006، الصفحات 26-27).

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- 1- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الاكثفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة .
- 3- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
- 4- تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
- 5- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأتهم على أعمالهم و منجزاتهم.
- 6- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي (سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي ، 2007، صفحة 10).

7- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.

8- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة (جمال الدين محمد مرسي، 2006، صفحة 21)

#### 1-2-4- وظائف ادارة الموارد البشرية:

ليس هناك اتفاق تام على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف و أنشطة، ويرجع ذلك إلى الاختلاف الذي تعرفه المنظمات من حيث حجم أنشطتها و أعمالها و حجم العاملين بها.

وبصفة عامة يمكن التعرف على وظائف وأنشطة الموارد البشرية من خلال تتبع عدد من البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، وإحدى هذه الدراسات قام به colema charles منظمة كبيرة تعمل في مجالات مختلفة من الأعمال. (سنان المسوي، 2004، الصفحات 27-28)

ويمكن تقسيم تلك الوظائف إلى وظائف رئيسية وأخرى مساعدة.

#### أولاً: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

أ- **تحليل العمل:** يعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

ب- **تصميم العمل:** هو تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على هوية واضحة وتوفر الإحساس بالمسؤولية وتوفر التخصص وتقسيم العمل.

ت- **التوصيف الوظيفي:** هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، ومهامها، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة. (احمد ماهر، 2007، الصفحات 115-138-34)

ث- **تخطيط القوى العاملة:** يعني تخطيط القوى العاملة تقدير الاحتياجات المستقبلية من كل أنواع ومستويات القوى العاملة، وكذا إمكانيات تدبيرها، فهو يتناول باختصار طلب وعرض العمل سواء على مستوى المشروع أو الدولة، انه تقدير كمي وكيفي للطاقات البشرية المطلوبة والبحث في مصادر عرضها من معاهد تعليمية ومراكز تدريبية، ويقوم على وضع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الأهداف التي يسعى المشروع أو الدولة لتحقيقها. (حمدي أمين عبد الهادي، 1990، الصفحات 35-34-33)

#### ج- الاختيار والتعيين:

**مفهوم الاختيار:** يعرف على انه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة وآخر يرفض. (مهدي حسين زويلف، 1998، صفحة 109)

**مفهوم التعيين:** هو آخر عملية من مراحل الاختيار والتوظيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بالوظيفة والرئيس المباشر ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل. (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 1999، صفحة 103)

ح- تصميم هيكل الأجور: هو عبارة عن تجميع عدد من الوظائف (أو الدرجات) ويتم تحديد اجر لكل وظيفة وتحصل كل الوظائف التابعة لدرجة معينة على نفس الأجر، بدلا من تحديد اجر مستقل لكل درجة. (احمد ماهر، 2007، صفحة 311)

خ- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا: الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء، أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضو في المنظمة التي يعمل بها (احمد ماهر، 2007، صفحة 347)

د- تقييم الأداء: ويقصد به متابعة أداء الفرد الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل مطور. (مهندس محمد جمال الكفافي، 2007، صفحة 229)

ذ- التدريب: هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاية أدائهم. (حسن احمد الطعاني ، 2007، صفحة 15)

ثانيا: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية :

أ- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والتأديب والفصل من الخدمة.

ب- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على امن وسلامة وحماية العاملين والأمن والصحة والاتجاهات السليمة لهم

ت- ساعات وجداول المنظمة: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضعه نظام يكفل كفاءة العمل.

ثالثا: الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال والتغيرات في الأداء الداخلي للمنظمة.

أ- نظم المعلومات وبحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي.

كما أنها قد تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.

ب- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة. (احمد ماهر، 2007، الصفحات 34-35-36)

- السلوك الإنساني احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.

- الحوافز المعنوية للأفراد تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى الحوافز المادية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

- التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرات فعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.

- الإدارة الديمقراطية: أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع. (سعيد يس عامر، 1998، صفحة 14)

#### ت- المدخل الكمي:

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية، ويركز على الإدارة باعتبارها نظاماً من النماذج و العمليات الرياضية وسمي باسم بحوث العمليات.

#### ث- مدخل النظم:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها، وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها العديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها.

وتتسم الأنظمة في هذا المدخل بعدد من الخصائص الرئيسية:

- المدخلات: لا توجد أي منظمة تتمتع بالاكتمال الذاتي، إذ لا بد لها أن تستورد مصادر الطاقة اللازمة لنشاطها و حركتها وتتمثل هذه المصادر في الأفراد والخدمات والمعدات والاموال والأسواق.....الخ.
- العمليات التحويلية: وهي استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة .
- المخرجات: وهي ما تقدمه المنظمة للبيئة كنتاج للنشاط التحويلي مثل: الخدمات، أو المعلومات...الخ.
- الإدارة: وتهم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة.
- الأثر المرتد: ويعني المعلومات اللازمة لتتأكد الإدارة أن النتائج المستهدفة (المخرجات) قد تحققت.
- المحيط: المشروع نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجي، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى المحيط.

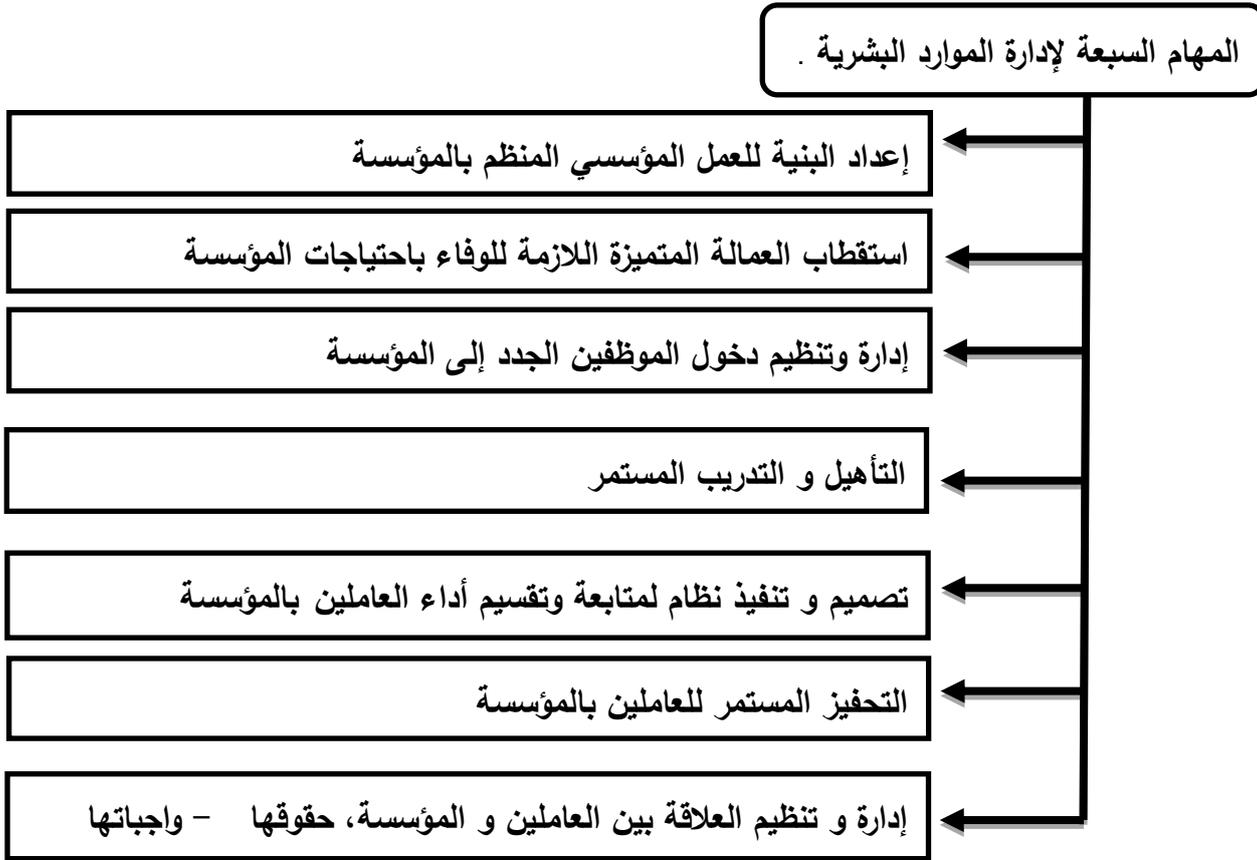
- الوصول إلى المحيط بأكثر من طريقة: تعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها إلى حالة معينة.

#### ج- المدخل الشرطي أو الموقفي:

يهدف إلى التركيز على العلاقات المحددة بين عناصر النظام، امتد مدخل الأنظمة إلى ما يسمى بالمدخل الشرطي في الإدارة، ويقوم على أساس أنه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة أي لا توجد طريقة مثلى للإدارة تطبق على كل المشروعات.

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق وبالتالي تساعد على زيادة حجم المعرفة الإدارية.

1-2-5- المهام السبعة لإدارة الموارد البشرية:



شكل(2): يبين المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية. (إبراهيم رمضان الدين، 2006، صفحة 34)

1-2-6- العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المنشأة الرياضية:

تعتبر العلاقة بين العاملين وإدارة المنشأة الرياضية ذات أهمية خاصة للإدارة الرياضية وهذا ما يعني مدى أهمية العنصر البشري في المنشأة الرياضية وذلك لعدة أسباب منها أن العاملين يقضون معظم أوقاتهم في المنشأة ولذلك فهم يؤثرون فيها ويتأثرون منها، وهي بطبيعتها تضم أنواع متباينة من العاملين وخاصة إذا كانت كبيرة الحجم، والمؤسسة في المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاج والعمل بدرجة عالية من الكفاءة ورضا العاملين وانسجامهم وتقديمهم وتطوير شخصيتهم حيث تعمل الإدارة على التوفيق بين مصالح المؤسسة و مصالح العاملين بها، إذن فهي تقوم أساساً على الأفراد ولجماعات أو بصفة رئيسية على الجماعات طالما قامت تلك الجماعات على نظام معين يكفل لها أداء عملها والوصول إلى هدفها .

أما بالنسبة لتنظيم المؤسسة فيعني شيئين هما الوظيفة والهيكل، فأما الوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في مؤسسة وتقسيم العمل بينهم وبتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، أما الهيكل أو البناء الذي يمكن أن تسميه المؤسسة أو الشركة أو الهيئة، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل فيها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

إذن المنشأة الرياضية وحدة فنية اجتماعية، المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة وذلك إذا اتبع جوانب رئيسية متداخلة في بعضها يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي :

-الأهداف: والتي تكون واضحة ومعروفة ولكن أسلوب تنفيذها متغير .

-موارد المنشأة: هي الموارد البشرية، المادية.

-العمليات الإدارية: كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. (إسماعيل كروش وآخرون، 2006-2007، صفحة 33)

### 1-2-7 - ماهية تخطيط الموارد البشرية:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الأعداد والنوعيات المختلفة من الموارد البشرية، وعلى ذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ذلك أن حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمال يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا.

توجد تعريفات متعددة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية، وفيما يلي نعرض بعض التعاريف المتعلقة بها :

- **تعريف راوية حسن** تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافقي أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا ( هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة. (راوية حسن، 2004، صفحة 75)

- **تعريف شيمون دالان وآخرون (Shimon L.Dalan et autres):**

تخطيط الموارد البشرية هو عملية إعداد ووضع قيد التنفيذ خطط وبرامج هادفة إلى تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة، اللازمة للقيام بالوظائف المتوقعة وجودها أو إحداثها

وفي الوقت المناسب. (Shimon L.DALAN et autres, 2002, p. 162)

- **تعريف لويس كادان وآخرون (Loïce cadin et autres):**

تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة الأنشطة التي تمكن المنظمة من تحديد والتعرف على الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وصياغة البرامج اللازمة لسد العجز في الموارد البشرية المتاحة أو التخلص من الفائض منها. (Loïce CADIN et autres, 2002, p. 97)

- **تخطيط الموارد البشرية:** يقصد بها توفر الموارد البشرية اللازمة حسب الكفاءات والتخصصات المرغوبة، من خلال النوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. (سنان الموسوي، 2006،، صفحة 144)

### 1-2-8 - أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات، نظراً لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل فيما يلي:
- تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في أنه يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
  - التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل، الترقية، والتدريب.
  - يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
  - يساعد تخطيط الموارد البشرية على سير عمليات الاختيار والتعيين إذ ما لم يكن معروفاً عدد العاملين المطلوبين في المنظمة، لا يمكن البدء بعمليات التعيين والاختيار.
  - يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
  - يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف والقوة في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
  - يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلاً، أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب والاختيار، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
  - يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الإدارية.
  - يهيئ المنظمة لمواجهة أي تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية، ولمواجهة أي انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة لتلك المتغيرات. (مهدي حسن زوييف، 2001، الصفحات 46-47)

### 1-2-9 - أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- عملية التخطيط للموارد البشرية تتناول كل ما يهم المنظمة والأفراد في إطار التعامل مع احتياجات المنظمة مستقبلاً وبما يتفق مع أهداف المنظمة والعاملين. وذلك لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها، وبالإمكان تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بما يأتي:
- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب (استيفاء احتياجات المنظمة من الأفراد) من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسبين.
  - مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجاتها.

- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم الصميمي للمنظمة وإخلاصهم لها.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.
- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. (علي محمد ربابعة، 2003، صفحة 41).

### 1-2-10 - مراحل (خطوات) تخطيط الموارد البشرية:

هناك خمسة أسئلة أساسية علينا أن نجيب عليها عند وضع خطة للموارد البشرية:

- 1- ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومنها الأهداف الخاصة بالموارد البشرية ؟
- 2- ما هي احتياجات ومتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها؟
- 3- ما مدى توفر تلك الاحتياجات والمتطلبات داخل وخارج المنظمة؟
- 4- ما هو البرنامج الذي تستطيع المنظمة من خلاله أن توازن ما بين احتياجاتها من الموارد البشرية وتوافر تلك الاحتياجات داخلها وخارجها وما هي الخطوات التي يجب إتباعها لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؟
- 5- ما هي نتائج وفعالية البرامج الموضوعية لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، أي نتائج وفعالية التخطيط للموارد البشرية؟

وسندرس الآن مراحل تخطيط الموارد البشرية والتي تجيب على التساؤلات الخمسة السابقة بالتفصيل:

### المرحلة الأولى: مرحلة تحديد أهداف المنظمة:

تشتمل تلك المرحلة على دراسة وتفهم أهداف المنظمة، حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عنه وبدون تفهم وإدراك لخطط وأهداف المنظمة المرورية والاستراتيجية كما ذكر سابقا، ويتم فهم وإدراك تلك الأهداف في ضوء طبيعة البيئة الخارجية للمنظمة التي تتضمن أوضاعا اقتصادية وسياسية واجتماعية، كما يشتمل ذلك دراسة أوضاع المنظمة الداخلية من حيث موقعها المالي ونوعية التكنولوجيا المستخدمة ومواطن القوة والضعف في المنظمة والهيكلة التنظيمي وحجم الإنتاج ومعنويات العاملين وأدائهم.

في ضوء نتائج دراسة أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية يمكن فهم أهداف وخطط المنظمة وإمكانية تحقيقها ويمكن بالتالي وضع خطة للموارد البشرية أي ان خطة الموارد البشرية تنبثق من خطة المنظمة العامة، ومن ثم يجب توجيه أداء وسلوك العاملين (الموارد البشرية) نحو تحقيق أهداف المنظمة.

### المرحلة الثانية: مرحلة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (تحديد الطلب):

إن هذه المرحلة تأتي في مقدمة المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية إذ يلزم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة وأقسامها المتنوعة التي تعد أساسا لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم أدائها للوصول إلى تلك الأهداف، ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة وتخصصاتها المطلوبة شغل تلك الوظائف الحالية والمستقبلية وذلك باستخدام العديد من الأساليب التنبؤية

التي يعتمد قسم منها على الاجتهادات والأحكام الشخصية والخبرة المهنية والموهبة التي يمتلكها مدير إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا وتوقعاتهم بشأن مدى تطور أو انكماش حجم أعمال المنظمة في المستقبل في حين يقوم القسم الآخر على استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لتوقع اتجاهات التغيير في حجم ونوع الصناعة بشكل عام أو حجم وأنواع وظائف المنظمة بشكل خاص مثل المعادلات الآتية: الارتباط، سلسلة ماركوف، وغير ذلك.

### المرحلة الثالثة: التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة وفي سوق العمل (العرض الداخلي والخارجي):

وتتعلق هذه الخطوة بالتنبؤ بعرض العمل الداخلي للفترة التي تعد لها خطة العمالة ولا يجب الاكتفاء بتقدير عدد العاملين المتوفرين داخل المنظمة خلال الفترة التي تعد لها خطة القوى العاملة بل يجب أيضا تقدير المتاح من العمالة في سوق العمل أي خارج المنظمة في كل نوعية من الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة وتتركز دراسة سوق العمل على مجموعة من المؤشرات:

- 1- مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل (العرض الكلي).
- 2- درجة المنافسة بين المنظمات (الطلب الكلي).
- 3- مرونة عرض العمل (مدى استجابة عدد طالبي الوظائف لتغيرات الأجور).
- 4- معرفة مؤشرات أخرى للعمالة مثل مستوى الهجرة الداخلية والخارجية، الحركة القطاعية، طاقة مؤسسات التعليم والتأهيل. (عباس أنس، 2011، صفحة 108)

كما أن تقدير الحركة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة عموديا وأفقيا يجعل إدارة الموارد البشرية في وضع يمكنها من التنبؤ بحاجاتها إلى شغل الوظائف التي يحتمل أن تكون شاغرة في المدة المقبلة وإمكانية شغلها من داخل المنظمة أو اللجوء إلى سوق العمل الخارجي، وهناك أساليب متعددة يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستخدمها للتنبؤ بعدد واختصاص موظفيها الذين يمكن أن يكونوا على استعداد لشغل الوظائف الشاغرة والمحتملة في المستقبل. (السالم الصالح، كريم محمود، 2000، صفحة 124)

### المرحلة الرابعة: مقارنة الطلب بالعرض (العجز والفائض):

وفي هذه المرحلة تتم المقارنة بين حالات العرض والطلب داخل وخارج المنظمة حيث يتم تحليل الطلب الذي يوضح لنا التالي:

- 1 - عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة.
- 2- العمل المطلوب منهم.
- 3- المهارات المطلوبة من الأفراد.
- 4- التكلفة المتوقعة لاجتذابهم.

ويتم التحليل بأكثر من طريقة في هذه المرحلة ومن أهم كرك التقدير هي طرق تقدير العرض الداخلي مثل طريقة مخزون المهارات والتي تقوم على تكوين قائمة بأسماء الموظفين الحاليين الحاليين في المنظمة بحيث تحتوى على معلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته، خبراته، التدريب، الامتحانات، تطلعاته، رأي مديره المباشر).  
عندما نقارن بين العرض والطلب لتحديد العمالة المطلوبة نجد هناك بدائل للمؤسسة للتغلب على حالة زيادة الطلب على العرض مثل تخفيض الشروط، العمالة المؤقتة، إطالة سن التقاعد، زيادة ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز، أما البدائل في حالة زيادة العرض على الطلب (الفائض) فهي تخفيض ساعات العمل، تشجيعا للتقاعد المبكر، تخفيض عمليات التوظيف، العمالة المؤقتة الرخيصة، وسياسة إنهاء الخدمة.

#### المرحلة الخامسة: وضع خطة العمل المناسبة:

يتم في ضوء نتائج تحديد كل من العرض والطلب على الموارد البشرية ومقارنة تلك النتائج وضع خطة العمل للموارد البشرية، وتعتمد تفاصيل ومحتويات تلك الخطة على نتائج كل من التحليل والمقارنة المشار إليها سابقا، وهناك عدة قرارات يمكن للخطة أن تتضمنها، لكن اختيار وتنفيذ أي منها يستند في الأساس إلى نتائج مقارنة العرض والطلب، ومن هذه القرارات والخطط ما يلي:

1- خطة للاختيار والتوظيف والتعيين.

2- خطة للترقية والنقل والتقاعد.

3- خطة لتدريب وتطوير العاملين.

4- خطة لإحداث في المنظمة بهدف تطويرها.

5- خطة لتعديل مستوى ومعايير تقييم الأداء وأساليبه.

6- خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في المنظمة.

7- خطة لإعادة توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات.

8- خطة لتغيير هيكل وجدول الأجور والرواتب. (درة عبد الباري، الصباغ زهير، 2008، صفحة 187)

ويعتمد اختيار أي من تلك القرارات التي تتضمنها خطة الموارد البشرية على نتائج تحليل كل من العرض والطلب.

#### المرحلة السادسة: التقييم ومتابعة التنفيذ:

وتتلخص هذه الخطوة في تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها واكتشاف مواطن الضعف بها ومعالجتها. (زويلف مهدي، 1999، صفحة 46)

## 1-2-11- البيانات اللازمة لتخطيط احتياجات الموارد البشرية:

يحتاج القائمون بخطة القوى العاملة إلى مجموعة من البيانات الأساسية التي توجه وتؤثر على نتائج عملية التخطيط، ويمكن تصنيفها وفقاً لأكثر من أساس، مثال ذلك يمكن تصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية، وكذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المؤسسة وأخرى خارجها، وهنا تبرز كفاءة نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في الحصول على هذه البيانات ومعالجتها وتوفيرها في الوقت وعلى الشكل المناسب، ونشير إلى بعض هذه البيانات فيما يلي:

(أ) **بيانات داخلية**: ترتبط عملية تخطيط القوى العاملة بأوجه النشاط المختلفة في المؤسسة، ولا بد على القائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمؤسسة وخصائصها وأهدافها... الخ، ومن بين هذه البيانات: - **بيانات عن التنظيم الحالي للمؤسسة وأهدافها والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل**: من المتعارف عليه أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما يوضح مجموعة الإدارات والأقسام وكذلك الوظائف التابعة لكل قسم، وبذلك يمدنا الهيكل التنظيمي الحالي ببيان عن الوظائف الموجودة حالياً بالمؤسسة، إلا أنه قد يتم تطوير التنظيم من فترة لآخرى، عن طريق إجراء عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض وحداته التنظيمية، وذلك ليتماشى وظروف المؤسسة وتطورها، وعلى القائمين بعملية التخطيط، أن يتعرفوا على أية تعديلات قد تنوي الإدارة إدخالها على التنظيم الحالي، لأن هذه التعديلات سترتب عليها إضافة أنواع ووظائف جديدة أو عدد العاملين في كل نوع والعكس صحيح، إذ سترتب عليها إضافة أعداد جديدة من العاملين بتخصصات معينة أو الاستغناء عن البعض الآخر، وهذا ما يجب أن ينعكس بشكل واضح على خطة القوى العاملة للفترة القادمة.

- **بيانات عن القوى العاملة الحالية بالمنظمة**: هذه المجموعة من البيانات أساسية لعملية التنبؤ ويمكن تقسيمها إلى فئات مختلفة ووفق طرق متعددة، وبشكل علم يمكن أن تعتمد التصنيفات التالية:

1. توزيع العاملين الحاليين خلال فترات سابقة للتعرف على تطور أنواعهم وأعدادهم .
2. توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص .
3. توزيع العاملين حسب الإدارات والأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها .
4. توزيع العاملين حسب السن، الجنس، التأهيل العلمي (الدورات التدريبية التي تم اجتيازها ... إلخ) .

- **بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل**: بهدف مواكبة التطور والتحديث ولزيادة الطاقة الإنتاجية وبهدف تعزيز القدرة والميزة التنافسية للمنظمة ولأسباب أخرى كثيرة، وهذه الإجراءات كثيراً ما تكون على صلة مباشرة بالعاملين فتؤثر على أعدادهم والتخصصات الفنية المطلوب توفرها لديهم، كما أنها تتطلب استحداث وظائف جديدة والاستغناء عن وظائف حالية، مثال ذلك استبدال النظام اليدوي بالنظام الآلي، حيث قد تقرر المؤسسة مثلاً استخدام الحاسبات الالكترونية في إعداد الأجور أو في تسيير المخزون،... الخ، وقد يؤدي ذلك إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الالكترونية، أو إلغاء وظائف حالية مثل الاستغناء عن بعض

أعوان الحاسبات. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، الصفحات 124-126)

ب) **بيانات خارجية:** وفق منظور النظرية النظرية العامة للنظم فإن المنظمة ينظر لها على أنها بمثابة نظام مفتوح أي أنها تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية والمحيط بها والتي تشكل جزءاً منها، فتأخذ من البيئة كافة مدخلاتها وتطرح لها كافة مخرجاتها، هذا الأمر يستلزم على القائمين بالتنبؤ للقوى العاملة ضرورة الإلمام بجميع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، والتركيز بشكل خاص على تلك المتغيرات التي يكون لها تأثير مباشر على تكوين هيكل القوى العاملة في داخل المنظمة من أنواعها وأعدادها، ومن بين أبرز البيانات التي ينبغي الحصول عليها من خارج المنظمة ما يلي (أبو شيخة نادر، 2010، صفحة 112):

**من بيانات عن سوق العمل:** يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الأيدي العاملة اللازمة. ومن البيانات اللازم معرفتها مثلاً: التخصصات و الأعداد المتاحة منها، الأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة في السوق، العجز أو الفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة المتاحة في السوق.

- **بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة:** يقصد بسياسة العمالة، مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة، وهي تمتد لتشمل مثلاً عدد ساعات العمل، ظروف العمل، الأجور التي تدفع للعاملين، طرق الاختيار و التعيين، التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى... الخ، ولكل هذه التشريعات تأثير على سياسة العمالة على مستوى المؤسسة، مثال ذلك أن تحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو النقصان.

- **بيانات عن سياسة التعليم والتكوين على مستوى الدولة:** إن السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتتفدها الهيئات والمؤسسات التعليمية المختلفة لها تأثير قوي على المعروض من العمالة في سوق العمل من حيث نوع التخصص والعدد المتاحة من كل تخصص، فمن المعروف أن التخصصات التي تحتاجها المؤسسات المختلفة، يتم تكوين جزء منها من طرف المؤسسة من خلال البرامج التكوينية التي تعدها، أما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات ومعاهد التعليم المختلفة ومراكز التكوين... الخ (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، الصفحات 127-128).

### 1-3-1 - المحور الثالث: المنشآت الرياضية:

#### 1-3-1-1 - المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل في إقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من إهتم بإقامة دورات رياضية فالتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذ أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة " أولمبيا" إستمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لإستيعاب أعداد وفيرة 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 التالية:

- **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:** خصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص 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.

- **الليونيديون:** هو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

- **الكولوسيوم:** هو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة بروما ولكنه توفي قبل إتمام بنائه واستكمل ابنه الإمبراطور "تيتسي" بنائه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول إستاد له شكل بيضاوي أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي "80000" ثمانين ألف متفرج كما ألحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل 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 بتتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية لهذه الدول العظمى. (درويش عفاف عبد المنعم، 1998، الصفحات 59-60)

## 1-3-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

## • المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة إلى دورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشتملات خاصة بهما، يمكن أن نوردتها فيما يلي:

• **الملعب:** يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6 إلى 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 الأماكن الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة المخازن.

• **الصالة المغطاة:** يجب أن لا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 متر طول، 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات لتوفير خدمات مختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات مياه ومخازن، خدمات طبية.....إلخ. كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية أماكن تمارس عليها أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفترية مع خدمات الأخرى مثل: المخازن وأماكن الصيانة.

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

• **حمام السباحة والغطس:** يجب توفير حوض سباحة أولمبي (21×50) مترا بعمق: 2.10 مترا بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12×15) 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 (25×12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي ومنطقة تستعمل كغرف خلع الملابس.

• **مناطق الإعاشة:** هي 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، وكافيتيريا ومطعم رئيسي، وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم .

• **الخدمات المركزية:** هي 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، الأمر، ... إلخ. (درويش عفاف عبد المنعم، 1998، صفحة 65)

### 1-3-3- 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. ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416- 91) المؤرخ في: 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ 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 الهياكل المهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة 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 ولمنظمات رياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية. (المرسوم التنفيذي رقم: 416/91، المؤرخ في: 1991/11/02)

### 1-3-4- إدارة المنشآت الرياضية:

#### أولا: الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية :

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانيات الرياضية الخاصة به نذكر ما يلي:

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب

المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار. (حمادة حنفي إبراهيم، 1999، صفحة 153)

2- يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

4- جب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

ثانيا: الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية :

- 1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- 2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- 3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- 4- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (مفتي إبراهيم حمادة، 1992، صفحة 154)

ثالثا: الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- 1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
  - ✓ عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم .
  - ✓ تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
  - ✓ عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة، ...إلخ).
- 3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانته واستهلاكاته، ذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات وإدارة المبنى.
- 7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية وتأمين المبنى ضد الحرائق والسراقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

## 1-3-5- خصائص المنشآت الرياضية :

لاعتبار منشأة رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- ✓ أن تكون مفتوحة للجمهور أي عدم إستعمالها لصالح فئة معينة من الناس، بل تكون مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك سواء تعلق الأمر برياضيين أو متفرجين أو غيرهم من الناس.
- ✓ أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية وتكون المهمة الرئيسية والأساسية للمنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية أو النشاطات الترفيهية، أو النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية. (المرسوم التنفيذي رقم : (416/91)، المؤرخ في 1991/11/02)

## 1-3-6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط إقامة النوادي ومراكز التدريب والإستادات والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (الشافعي حسن أحمد، إبراهيم عبد المقصود، 2000، صفحة 18)

- اختيار الموقع: يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعى في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفصل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (4 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيرا على الأقدام.

- وسائل المواصلات: والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن من توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

## - التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها. (بوداود عبدالمين ، 2006)

## 1-3-7- 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:
- أ- من حيث الأهداف: ملاعب علاجية، ملاعب تدريبية، ملاعب ترويحية، ملاعب تنافسية.
- ب- من حيث الشكل الهندسي: ملاعب مستطيلة، ملاعب مربعة، ملاعب دائرية، ملاعب بيضوية.
- ج- من حيث الشكل العام: الملاعب المكشوفة، حمامات السباحة.
- د- من حيث اللعبة: ملاعب المنازل، ملاعب الألعاب الجماعية، ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.
- هـ- من حيث القانونية: ملاعب قانونية، ملاعب غير قانونية.
- و- من حيث التبعية: ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب)، ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.
- ي- من حيث الأرضية: نوعية الأرض تلعب دوراً كبيراً بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء سواء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي ترابية، البلاط، الرملية الإسمنت، الجليدية الثلجية، المائية...إلخ.
- 1-3-8- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

- إن التعرف على المزايا الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:
- أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة: حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، صفحة 27)
- ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة: إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.
- ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة: إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصاناً إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه على شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.
- د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية: إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

- هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية: من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً إلى تحقيق البطولة بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.
- و- زيادة أعداد الممارسين: مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر لعدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.
- ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة: إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين .
- ك- تحقيق أفضل الأهداف: إن المحطة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، صفحة 29)

## خلاصة:

لقد توصلنا خلال هذا الفصل إلى بناء قاعدة بناء معرفية لدراستنا من خلال الاستناد على ثلاث محاور مهمة، والتي تناولنا فيها مجموعة من المعارف والمفاهيم الخاصة بمفردات الدراسة، وهذا للإمام بجميع النواحي والمظاهر الخاصة بها لتمهيد الطريق إلى الدراسة التطبيقية وتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع، حيث تمكنا في هذا الفصل من إزالة اللبس عن عدة مفاهيم يتقدمها التخطيط وتبيين أهميته في المجال الرياضي بصفة عامة وفي الإدارة الرياضية بصفة خاصة، حيث يعتبر الوسيلة المثلى التي على إثرها يمكن بلوغ الأهداف التي أقيمت من أجلها المنظمات وبهذا يعتبر العمود الفقري الذي يقوم عليه التسيير، ويتم ذلك من خلال الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة لذلك لا بد أن يقوم على أساس تقدير موضوعي ودقيق لهذه الإمكانيات أي أن الخطة يجب أن تبنى على أساس تقدير للواقع الفعلي من جهة ولما هو ممكن فعله من جهة أخرى وليس على الآمال الخيالية غير المشروعة، وفيما يخص إدارة الموارد البشرية هي تمثل الجهة الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة هذه الموارد في إطار أكثر تنظيماً كما أنها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنشأة، وأصبح من الأمور المسلم بها أن بقاء أي مؤسسة من بينها المنشآت الرياضية وتقدمها ونجاحها لا يتحقق فقط من خلال وضع برامج العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد السياسات والأهداف التي تصبوا إليها، بل يعتمد بالدرجة الأولى على مدى وجود إدارة فعالة للعنصر البشري الذي تتضمنه المنشآت الرياضية، ومدى الاهتمام به من جميع الجوانب الاقتصادية منها والاجتماعية والنفسية والمعنوية، ذلك أن العمل للحفاظ على ذلك المورد الحساس وتطوير قدراته عن طريق رسم سياسات إستراتيجية تسعى من خلالها الإدارة إلى اجتذابه من جهة وصيانته من جهة ثانية وفق إطار تنظيمي محكم من شأنه أن يؤدي إلى الاستقرار والاستمرار والتطور، وتشارك في الإدارة الاستراتيجية للمنشأة حيث زاد دورها فعالية بمساهماتها في التخطيط الاستراتيجي للمنشآت، ومن هنا يبرز لنا مصطلح خطته للقوى العاملة التي يجب أن تكون ناجعة إلى أبعد حدود لها من خلال سد احتياجات المنظمة من اليد العاملة كما ونوعاً لضمان نجاح الخطط الموضوعية على مستوى الإدارة العليا، وباعتبار المنشآت الرياضية كإحدى المنشآت التي تحتل مكانة هامة في المجتمع نظراً للدور الفعال التي تقوم به في تنشيط الشباب واستثمار أوقاتهم، وجب تدعيم هذه المؤسسات بالعدد والنوع الكافي من الأطارات التي تسهر على السير الحسن للنشاطات المستهدفة.

## الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد.

الدراسات الجزائرية.

الدراسات العربية.

التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث.

التعليق على الدراسات الجزائرية.

التعليق على الدراسات العربية.

أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث.

خلاصة.

## تمهيد:

تعتبر الدراسات المرتبطة بالبحث منابع تمد الباحث بعدة معطيات يثري من خلالها بحثه وهذا من ناحية تكوين الخلفية النظرية للبحث وتوفر له الجهد لاختبار الاطار النظري لموضوع بحثه، وهي مصدر اهتمام لكل باحث مهما كان تخصصه فكل بحث هو عبارة عن تكملة البحوث الاخرى وتمهيدا لبحوث قادمة لذلك يجب القيام أولا بتصفح أهم ما جاء في الكتب ومختلف المصادر والاطلاع على الدراسات السابقة يكتسي أهمية كبيرة فهي تفيد في نواحي النقص والفجوات وتفيد الباحث في تحديد أبعاد المشكلة التي يبحث عنها، ومن الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات ونظريات سابقة حتى نتمكن من تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينهما وبين الموضوع الوارد بالبحث فيه.

2-1- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر-3، 2010/2011.

بعنوان: عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، دراسة حالة لعملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط، الجزائر.

1- إعداد الطلب: بورزامة رابع.

• تحت إشراف الأستاذ: عكي محمد أكلي.

2- مشكلة البحث: إلى أي مدى يمكن أن تتعكس سياسات التسيير الإداري للموارد البشرية على مستقبل الهيئات الرياضية في ظل العولمة ونظام الاقتصاد الحر؟

3- الفرضيات:

• الفرضية العامة: الاهتمام والعناية بالموارد البشرية كعنصر فعال ومهم في الهيئات الرياضية وتسييره وفق النظريات الحديثة ينعكس إيجابا على مردودها ويحقق لها كفاءة عالية، وهذا تماشيا مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي تفرضها العولمة ونظام الاقتصاد الحر.

• الفرضيات الجزئية:

- إن للاهتمام بعامل الاجور والرواتب للموارد البشرية دور فعال ومهم في تحقيق ازدهار عال للهيئات الرياضية في ظل عالم تحكمه العولمة والاقتصاد الحر.
- لانتهاج سياسة الحوافز كالترقية للموارد البشرية في الهيئات الرياضية يحقق نتائج جيدة و يجعلها تتماشى و نظام العولمة والاقتصاد الحر.
- لاستقرار أجواء العمل بالهيئات الرياضية يحقق لها نتائج جيدة و يجعلها تتماشى و نظام العولمة والاقتصاد الحر
- الموارد البشرية عامل وعنصر ضروري وفعال لاستمرار و بقاء وازدهار الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر.
- لعامل الاتصال دور فعال في التسيير الجيد للموارد البشرية وبالتالي انعكاس إيجابي على تحقيق كفاءة ونتائج إجابيه للهيئات الرياضية في ظل عالم العولمة والاقتصاد الحر.
- للاختيار المحكم للقادة الإداريين الذين يشرفون على عملية تسيير الموارد البشرية انعكاس إيجابي على تحقيق كفاءة ونتائج إجابيه للهيئات الرياضية و هذا تماشيا مع نظام العولمة والاقتصاد الحر.
- ضرورة السهر على التطبيق الجيد لسياسات تسيير الموارد البشرية من رقابة وإشراف على وظائفهم لضمان كفاءتهم ومن ثم ازدهار و رقي للهيئات الرياضية في ظل عالم العولمة والاقتصاد الحر.

4- أهداف البحث:

الاهداف التي تكون على مستوى الهيئة الرياضية هي أن الهدف الاساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع الهيئات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أو خاصة هو تزويد الهيئة الرياضية بموارد بشرية فعالة و تطوير الافراد .

5- المنهج المتبع: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

6- عينة البحث وكيفية اختيارها: تم اختيار 04 ولايات من المجمع الاصلي لعينة الدراسة لإجراء بها الدراسة الميدانية و المتمثلة في ولاية الجزائر، البليدة، الشلف، المدية، في هذه الحالة تم اختيار العينة المختارة هنا هي عينة اختيارية.

7- أدوات المستعملة في البحث:

مقياس الفاعلية التنظيمية: لقياس مدى الرضا موظفي الهيئات الرياضية، وتم إدراج 55 بندا

8- أهم الاقتراحات والتوصيات التي توصل إليها الباحث:

الاهتمام بالموارد البشرية من خلال:

- العمل على حل مشاكل الافراد العاملين بالهيئات الرياضية وكافة مجالات العمل، و العمل على تقرير و تنفيذ سياسة التسيير الجيد في مجال شؤون الافراد وإعداد التسجيلات المرتبطة بهم وتتبع حياتهم الوظيفية.
- العمل على الاشراف على موازنة الاجور والمرتبات والحوافز والمكافآت والعلاوات.
- التكفل بتكوين قوة عمل راضية و منتجة.
- التركيز على الجوانب البيكولوجية والاجتماعية للقادة الاداريين وكذا الموارد البشرية.
- الاهتمام بميزانية المنشأة الرياضية و محاولة الرفع منها من خلال تغطية العجز المالى.
- العمل على تحديد عوامل: الكفاءة والفعالية والخبرة والمستوى العلمي كأساس لاهم الشروط في عملية التوظيف داخل الهيئات الرياضية.

الدراسة الثانية: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: الادارة والتسيير الرياضي، 2010/2011.

• بعنوان: واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة.

1- إعداد الطلب: بركان عادل

• تحت إشراف الأستاذ: بوطبة مراد

2- مشكلة البحث:

ما هو واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة؟

3- الفرضيات:

• الفرضية العامة:

عدم إتباع المنشآت الرياضية للأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة.

• الفرضيات الجزئية:

1. الجهاز الاداري في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط.

2. إطارات الإدارة في المنشأة يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

3. ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب الخطيط.

4. العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط.

5. إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.

4- أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة الي ما يلي:

1. التعرف إلى أهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة فيما يتعلق بلامح التخطيط.

2. التعرف إلى على كفاءة الجهاز الإداري للمنشآت الرياضية لولاية خنشلة في مجال التخطيط.

3. التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.

4. تحديد مزايا وعيوب التخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.

5. التعرف على مدى توفير الموارد المالية الكافية لوظيفة التخطيط من طرف إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.

6. التعرف على ثقافة التخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.

7. الكشف على واقع ممارسة التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.

5- المنهج المتبع:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**6- عينة البحث وكيفية اختيارها:**

تم اختبار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل والمتمثلة في (مدراء، رؤساء الوحدات، الاقتصاديون والإداريون) وعددهم (45)

**7- أدوات المستعملة في البحث:**

استعمل الباحث استبانة لدراسته وشملت (43) فقرة.

**8- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:**

1. أظهرت الدراسة أن الجهاز الإداري للمنشآت في ولاية خنشلة غير كفى للممارسة وظيفية التخطيط.
2. بينت الدراسة أن إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.
3. ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط.
4. العاملون في المنشآت الرياضية في لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط.
5. إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.
6. وتشير هذه النتيجة الى أن إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة هذه المنشآت.

**9- التوصيات: وقد أوصت الدراسة:**

بضرورة وضع أسس علمية وموضوعية للتخطيط وتحسينها وتنوعها مما يساهم في تحقيق اهداف المنشآت.

الدراسة الثالثة: مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، سنة 2010/2011.

- بعنوان: فعالية إدارة الموارد البشرية في جلب الاستثمار الرياضي وفق متطلبات اقتصاد السوق.
  - 1- إعداد الطلب: طيبي أحمد.
  - تحت إشراف الأستاذ: قاسي موسى قاسم.
- 2- مشكلة البحث: ما الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في جلب الاستثمار الرياضي وفق معطيات اقتصاد السوق؟.
  - 3- الفرضيات:
    - الفرضية العامة: لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد السوق دور استراتيجي وفاعل في جلب الاستثمار الرياضي في الجزائر.
    - الفرضيات الجزئية:
      - اقتصاد السوق حتمية لا مفر منها والاستثمار فيه قد يحمل في طياته الربح أو الخسارة.
      - لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي وفعال في وضع سياسة استثمارية فنية سهلة التجسيد وقابلة للتقنين شريطة توافر بعض الشروط
      - التطورات الحاصلة تجعل من الأهداف الاستثمارية لإدارة الموارد البشرية صعبة التحقيق والاستثمار الرياضي يبقى بعيدا عن ما هو مأمول.
- 4- أهداف البحث:
 

توجد في هذه الدراسة عدة أهداف منها ما هو رئيسي ومنها ما هو ثانوي.

  - الهدف الرئيسي:
 

هو تفعيل العمل الإداري على مستوى الهياكل والنادي الرياضية من أجل جلب استثمارات مربحة تسمح لنا بوضع سياسة احترافية وفق المعايير الدولية.
  - الأهداف الثانوية:
    - 1- معرفة أهم البدائل (الترسانة القانونية) التي تتسلح بها إدارة الموارد البشرية قصد تفعيل عملها.
    - 2- إبراز تحديات النظام الدولي الجديد وما يفرضه اقتصاد السوق.
    - 3- إبراز الفرص الضائعة من الاستثمار الرياضي في بلادنا.
    - 4- أهمية الاستثمار الرياضي في دفع عجلة النمو.
    - 5- كيفية جذب الاستثمار الرياضي بالإمكانيات المتاحة.
    - 5- المنهج المتبع: استعمل الباحث المنهج الوصفي.

**6- عينة البحث وكيفية اختيارها:**

نظرا لصغر حجم المجتمع الاحصائي الاصيلي قام الباحث بأخذ العاملين كلهم كعينة، و تتكون العينة من 50 فرد:

- 10 افراد من إدارة النادي اي ما مجموعه 20 فردا من الناديين.
- 15 فردا من إدارة المنشأة أي ما مجموعه 30 فردا من المنشأتين.

**7- أدوات المستعملة في البحث:**

المقابلة الشخصية

المقابلة الهاتفية

الاستبيان البردي

الاستبيان المباشر

**8- أهم اقتراحات وفرضيات مستقبلية توصل إليها الباحث:**

في نهاية هذه الدراسة خرجنا بعدة اقتراحات وفرضيات مستقبلية تعد مادة دسمة للدراسة مستقبلا ويمكن أن نعددها على النحو التالي:

- 1- يجب انتهاج أسلوب الادارة الحديثة الذي يعي ويستغل التطورات الحاصلة من أجل النهوض بقطاع الرياضة وجعل ادارة الموارد البشرية فيه تعمل وفق قواعد النظام الدولي الجديد.
- 2- الاهتمام بالبناء البشري وتنميه كليا ونوعيا وذلك بتنظيم تكوينات وتدريبات عالية المستوى وتبادل الخبرات عن طريق التواصل المفتوح الذي يضمن مواكبة البرامج العالمية المختصة في مجال الموارد البشرية.
- 3- العمل على توفير مناخ ملائم للاستثمار الرياضي، واستحداث اطار قانوني له، يجعل له، يجعل من ادارة الموارد البشرية في تحديث مستمر من حيث النماء والأداء.
- 4- تمكين الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية من تحقيق أهدافهم ضمن أهداف المؤسسة الرياضية عن طريق: تلبية الحاجيات، التحفيز، الترقية.

الدراسة الرابعة: مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: إدارة وتسيير رياضي، سنة 2009/2008.

• بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة.

1- إعداد الطلب: أمراسي زهية.

تحت إشراف الأستاذ: بن عكي محند آكلي.

2- مشكلة البحث: ما مدى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في مواجهة تحديات العولمة؟.

3- الفرضيات:

• الفرضية العامة: إن الاستراتيجيات القبلية و البعدية لإدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية تعتبر فعالة لكنها مازالت تحتاج إلى تطوير وتحديث حتى تتمكن الادارة من مواكبة التغيرات غير المحدودة التي تفرضها ظاهرة العولمة.

• الفرضيات الجزئية:

- ظاهرة العولمة هي عملية مستمرة ومرشحة للبقاء والنمو تحمل في طياتها الكثير من الفرص الهائلة والمخاطر المحدقة في جميع الميادين.
- يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الهياكل الرياضية، وذلك عن طريق تطبيق الاستراتيجيات القبلية والبعدية وكذا انتهاج سياسة تنظيمية يواجه فيها تحديات العولمة.
- إن التطورات العالمية جعلت تجسيد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية صعبة التحقيق.

4- أهداف البحث:

- يكمن الهدف الرئيسي للبحث في معرفة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في مواجهة تحديات العولمة.
- معرفة أهم الاستراتيجيات القبلية والبعدية لإدارة الموارد البشرية.
- إبراز التحديات ومخاطر العولمة في الميدان الرياضي خاصة.
- إيضاح واقع ادارة الموارد البشرية وأهم الصعوبات والعراقيل التي تواجهها في ظل التطورات العالمية.
- إبراز أهمية الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية

5- المنهج المتبع:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي وذلك استجابة لطبيعة البحث.

**6- عينة البحث وكيفية اختيارها:**

لصغر حجم المجتمع الاحصائي الاصيلي أخذ الباحث كله من أجل إعطاء مصداقية لنتائجها، وبالتالي فإن عينة البحث تتكون من 50 فردا :

- الإطارات 13 فرداً.
- الإداريين 14 فردا.
- المهنيين 08 أفراد.
- المدربين الدائمين 15 فردا.

**7- أدوات المستعملة في البحث:**

- الاستبيان ويتكون من (21) سؤالاً.
- المقابلة.

**8- أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث:**

- إن العولمة ظاهرة متغيرة لا تعرف الاستقرار والثبات وتيار أوجه المصلحة وأفرزته الحاجة وغذته الرغبة ومن لا يتعامل مع هذا التيار بحكمة تحرقه آليات التهميش والزوال والازدواجية عن الطريق.
- يمكن للموارد البشرية التغلب على الكثير من العوائق و الصعوبات كبعض التقاليد في العمل و التأهيل والتدريب ذلك بسبب الأفق الجديدة من التعليم الذي طرحته العولمة كالتعليم عن بعد والجامعات الافتراضية وزيادة امكانية التدريب الذاتي.
- ان ادارة الموارد البشرية بحد ذاتها تشكل تحديا فهي أيضا تعرف التجديد وعدم الاستقرار تستوجب التغيير في استراتيجياتها، ومنه لا يمكن تحديد معايير ثابتة تقوم عليها هذه الاستراتيجيات.
- ان ادارة الموارد البشرية في الميدان الرياضي في الجزائر يعاني التهميش ما زال بعيدا عن مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التنمية في الموارد البشرية.

الدراسة الخامسة: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، 2008/2007 بجامعة الجزائر.

• بعنوان: دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط.

1- إعداد الطلب: دمانة عمر.

تحت إشراف الأستاذ: عبد الناصر بن التومي.

2- مشكلة البحث: إلى أي مدى يمكن تنظيم إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الاهتمام بالجانب الانساني أن يساهم في تطوير ورفع مستوى العمل الإداري في المنشآت الرياضية؟

3- الفرضيات:

• الفرضية العامة: يرتبط نجاح إدارة الموارد البشرية بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية، وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت مما يضيف انسجاما وتكاملا بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة.

• الفرضيات الجزئية:

1. تساهم متغيرات المسؤولية المخولة للأفراد، السلطة الرسمية وأنماط التنظيم المختلفة في التكامل الإيجابي والتوازن بين ما تطمح إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية وإدارة المنشأة عموماً.
2. كلما كان هناك انسجام على مستوى الهياكل التنظيمية وخصائص التنظيم من جهة، وأنماط الاتصال من جهة أخرى كلما أدى بإدارة المنشأة إلى أن تصل إلى سياساتها وأهدافها المتبناة في ميدان الموارد البشرية.
3. كلما كان هناك اهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء ما ارتبط منه بالاستراتيجيات القبلية من استقطاب واختيار وتوظيف، أو بالعمليات البعدية التي تساعد على صيانة تلك الموارد من تدريب وترقية ونظم منح الأجور كلما أدى إلى الاستقرار البشري من جهة والإداري من جهة ثانية.

4- أهداف البحث:

إن الهدف المتوخى من هذا البحث هو إدخال المنشأة الرياضية وإدارتها حيز البحوث العلمية، وذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصراً أساسياً أو وظيفة هامة من وظائف الإدارة، إذ كما نجد أن هناك اهتماماً كبيراً بعملية التنظيم في مختلف مجالات الإدارة العامة فإنه يجب الاهتمام به في المجال الرياضي، بالإضافة إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها خاصة وأن جل الدراسات الحديثة أثبتت أنه لا يمكن لأي منشأة أن تحقق استمراريتها إلا عن طريق وجود إدارة رشيدة للموارد البشرية وبالتالي وجوب الاهتمام بها هي الأخرى في المجال الرياضي وإعطائها مكانتها الحقيقية داخل المنشأة الرياضية، الأمر الذي يساعد على تحسين مستوى الإدارة الرياضية وبالتالي تطوير الرياضة بشكل عام.

5- المنهج المتبع:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

6- عينة البحث وكيفية اختيارها:

نظرًا لصغر حجم المجتمع الأصلي فقد تحتم على الباحث حصره في عينة البحث، حيث نجد أن العدد الإجمالي للعمال داخل المركب هو 70 بين إطارات وموظفين إداريين وعمال مهنيين.

7- أدوات المستعملة في البحث:

في هذا البحث تم اعتماد بعض الأدوات المختلفة وهي:  
الملاحظة، الاستمارة

8- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

1- رغم اهتمام إدارة المركب بوظيفة التنظيم إلا أن زيادة الاهتمام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يساعد على نموه وتطوره.

2- استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة المركب تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.

3- زيادة التركيز على الاستراتيجيات البعيدة التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.

4- زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بأجهزة وبرامج الإعلام الآلي وتعميم نظام الانترنت لما لهما من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية.

5- مراجعة أساليب الاتصال داخل الهيكل التنظيمي لإدارة المركب والاهتمام بها ومحاولة تحسينها كلما تطلب الأمر ذلك.

6- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الاحترام بين جميع العمال

7- العمل على ترسيخ فكرة أن الجدية والانضباط في العمل وقيام كل شخص بما يوكل إليه هي أهم العوامل التي تساعد على حسن سير الإدارة، وبالتالي فإنها تنعكس إيجابًا على العامل في حد ذاته.

8- التركيز والعمل على برمجة بعض النشاطات الترفيهية لأنها تجدد الحيوية لدى الأفراد العاملين وتضفي على العلاقات الإنسانية صبغة المرونة والحركية.

الدراسة السادسة: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، 2007.

• بعنوان: فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي.

دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة -

1- إعداد الطلب: عمر سامي

• تحت إشراف الأستاذ: علي عبد الله

2- مشكلة البحث: ما هو دور عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؟

وماهي العمليات التي من خلالها تمارس عملية تخطيط الموارد البشرية دورها ضمن عملية التخطيط

الاستراتيجي؟

3- الفرضيات:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية.

- يقوم تخطيط الموارد البشرية بتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الأعداد والأنواع بما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجيتها.

- يلعب تخطيط الموارد البشرية دور حلقة الوصل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية

- تتعدد النماذج المستخدمة في عملية تخطيط الموارد البشرية، وحتى تنسم عملية التقدير بالدقة فإنه يجب على المنظمات اعتماد مدخل متوازن يجمع بينها للوصول إلى تقديرات دقيقة.

- لا تتبع شركة مناجم الفوسفات أي أسلوب من الأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية العاملة بها، وعملية تحديد الاحتياجات تتم بشكل سنوي.

4- أهداف البحث:

- محاولة إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية

- إمكانية تحديد علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.

- إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- محاولة تحديد العمليات المختلفة لتخطيط الموارد البشرية.

- تبيان مدى تبني شركة مناجم الفوسفات للأساليب العلمية في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومدى ارتباط

عملية تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة.

- محاولة اقتراح أسلوب علمي بسيط في تخطيط الموارد البشرية على مستوي الودنتين المكونتين لشركة مناجم

الفوسفات (المركب النجمي لجبل العنق والمنشآت المينائية لعنابة).

5- المنهج المتبع:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كما استخدم المنهج الاحصائي، وذلك تماشياً مع طبيعة الدراسة.

6- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية في ظل وضوء حجم العمل الذي حددته خطة المنظمة الاستراتيجية وأدائها الكلي. والتنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها.
- تبرير عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة، وذات قابلية للتعديل بما يتفق والتغير في ظروف المنظمة الداخلية أو بيئتها الخارجية.
- إن التنبؤ بعرض الموارد البشرية أو الطلب عليها التوصل إليه إما بالطرق الكمية أو الطرق الإحصائية أو الطرق الوصفية أو الاجتهادية.
- لا تتوافر لدى الشركة أية خارطة إحلال في حالة شغور أي منصب من المناصب نتيجة وقوع حالات تقاعد أو نقل أو استقالة أو مرض أو وفاة، وذلك في جميع مستوياتها التأهيلية، وهو ما قد يؤدي إلى ارتباك الشركة وتأثر عملياتها سلباً نتيجة لبطء عملية الإحلال أو عدم سلامتها لعدم توفر الوقت الكافي لاكتشاف نواحي النقص المهارة التي قد تكون موجودة.
- لا تتوافر لدى شركة مناجم الفوسفات البيانات ولمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية سواء على مستوى المركب المنجمي أو المنشآت المينائية، ومنها البيانات التاريخية. حيث أن البيانات التاريخية التي تتوافر لدى الشركة عن الموارد البشرية العاملة بها على مستوى كل من المركب المنجمي لجبل العنق والمنشآت المينائية لعنابة تعتبر غير كافية، ذلك أنها تغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً وبالتالي لا تكفي لبناء نموذج إحصائي للتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية على المدى البعيد.
- عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى شركة مناجم الفوسفات تستند إلى التقديرات الشخصية لرؤساء الأقسام والوحدات وبشكل سنوي، وهذا بالرغم من صعوبة التنبؤ بالأفراد، ومن التأكد من توافرهم تقريباً في أي مكان ومن قدرهم على أداء المهام المطلوبة، وتكيفهم للظروف المتغيرة.

2-2- الدراسات العربية:

الدراسة السابعة: رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص: إدارة الموارد البشرية، سنة 2011.

• بعنوان: واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان.

1. إعداد الطلب: علي بن راشد بن سالم اليعقوبي.

2. مشكلة البحث: تحاول هذه الدراسة التعرف على فاعلية تخطيط الموارد البشرية وأدائه في ظل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الادارية في القطاع التربوي في سلطنة عمان .

3. الفرضيات:

• الفرضية العامة: فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان.

• الفرضيات الجزئية:

- تقوم ادارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية.

- يقوم تخطيط الموارد البشرية بتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الاعداد والأنواع بما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجيتها.

- يلعب تخطيط الموارد البشرية دور حلقة الوصل بين استراتيجية المؤسسات التربوية واستراتيجية ادارة الموارد البشرية.

- تتعدد النماذج المستخدمة في عملية تخطيط الموارد البشرية، وحتى تتسم عملية التقدير بالدقة فانه يجب على المنظمات اعتماد مدخل متوازن يجمع بينها للوصول الى تقديرات دقيقة.

4. أهداف البحث :

- هدفت الدراسة الى معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام الاداري بسلطنة.

- الكشف عن المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية بالقطاع التعليمي العماني وتأثير ذلك على درجة ممارستهم للأنشطة المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية.

- التعرف على واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليم في سلطنة عمان.

- إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة الموارد البشرية.

- الكشف عن درجة ممارسة المعنيين بالموارد البشرية بالأنشطة الادارية المتعلقة بصياغة استراتيجية الموارد البشرية.

- إبراز المعوقات التي تحد وتعيق من تحقيق التخطيط لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليم في سلطنة عمان.
- 5. المنهج المتبع:
- استعمل الباحث المنهج الوصفي .
- 6. عينة البحث وكيفية اختيارها :
- قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قوامها (315) فردا أي ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة.
- 7. أدوات المستعملة في البحث:
- قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على 26 فقرة.
- 8. أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:
- أظهرت عينة الدراسة بأن هناك وعيا عاليا ووضوحا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- أظهر المستجيبين بأن هناك أهمية كبيرة لإعداد استراتيجية الموارد البشرية.
- أوضح المستجيبين بأهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاعا في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان.
- وجود مجموعة من العوائق التي تحد فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

الدراسة الثامنة: أطروحة دكتوراه مقدمة الى قسم ادارة الأعمال كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.

• بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن.

1- إعداد الطلب: موفق محمد الضمور.

• تحت إشراف الأستاذ: تحسين الطراونة.

2- مشكلة البحث:

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي في الأردن والوقوف على أبرز المشاكل التي يواجهها القطاع العام عند تطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي.

3- أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- ضرورة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.
- ضرورة معرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.
- التوصل الى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لتلك العوامل.
- تقديم اقتراحات وتوصيات للمعنيين في الوزارات الأردنية تسهم في تطوير وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي فيها.

4- المنهج المتبع:

اعتمد الباحث في تصميم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

5- عينة البحث وكيفية اختيارها:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 166 عاملاً وعاملة وهو ما يشكل ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة.

6- أدوات المستعملة في البحث:

استعمل الباحث استبانة لدراسته وشملت (50) فقرة.

7- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية).

وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات، منها:

- ضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.
- ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.
- ضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الدراسة التاسعة: قدمت هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، غزة 2008.

• تحت عنوان: واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة.

1- إعداد الطلب: جمال خليل عدوان.

• تحت إشراف الأستاذ: سامي علي أبو الروس.

2- مشكلة البحث: ما هو واقع المؤسسات الصحية غير الحكومية وهل تقوم بإتباع أساليب مهنية ومنهجية في التخطيط للقوى العاملة لديها؟.

3- الفرضيات:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين وضوح الأهداف والخطط الاستراتيجية وإجراءات تخطيط القوى العاملة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الهيكل الإداري التنظيمي وإجراءات تخطيط القوى العاملة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين توفير الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لإجراءات تخطيط القوى العاملة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مواكبة التطور التكنولوجي وإجراءات تخطيط القوى العاملة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الوضع المالي للمؤسسة وإجراءات تخطيط القوى العاملة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وإجراءات تخطيط القوى العاملة في المؤسسات.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية في استجابة عينة الدراسة في مجال إجراءات تخطيط القوى العاملة تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة).

4- أهداف البحث:

- التعرف إلى الوضع القائم للقوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي.

- التعرف من واقع البيانات إلى المشاكل التي تحد من التخطيط السليم للقوى العاملة، وبالتالي أثرها على الاستفادة من هذه القوى في الحاضر والمستقبل.

- لفت انتباه القائمين على هذه المؤسسات لأهمية وجود تخطيط للقوى العاملة على أسس علمية منهجية واضحة.

- وضع الحلول والتوصيات المناسبة للمشاكل التي تواجه المؤسسات أثناء تخطيطها لاستغلال القوى العاملة.

5- المنهج المتبع:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

## 6- عينة البحث وكيفية اختيارها:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل للعاملين بالوظائف الإدارية، إدارة عليا، رؤساء أقسام ونوابهم، ورؤساء الوحدات في مستشفيات القطاع الصحي التابعة للمؤسسات الصحية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (116).

## 7- أدوات المستعملة في البحث:

استعمل الباحث استبانة معدة خصيصا لهذا الغرض.

## 8- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- هناك مؤشر متوسط لتوضيح العلاقة بين وضوح الاهداف والخطط الاستراتيجية في المؤسسة، مما يدل على ان هذه المؤسسات لا تمارس التخطيط بصورة صحيحة وبمنهجية متكاملة وواضحة، ولا تسعى لإشراك العاملين في التخطيط أو اعلامهم بالخطط المستقبلية للمؤسسة.
- تعتمد مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، في تحديد احتياجاتها من القوى العاملة على الخطط التشغيلية قصيرة المدى، الأمر الذي يؤدي الى ارباك العمل المستقبلي وضعف القدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية المطلوبة بدقة وبالتالي التأثير على مستوى أداء المؤسسة ووجودها.
- خطة الاحتياجات للقوى العاملة يتم مراجعتها وتعديلها في ضوء حاجة المؤسسة حسب أعباء العمل، مما يدل على أن هذه المؤسسة لا تمتلك رؤية مستقبلية واضحة من احتياجاتها من القوى العاملة و أن أعمال التخطيط دليها في هذا الجانب تستند فقط على سد العجز والنقص من هذه القوى .
- أظهرت الدراسة هشاشة وعمق تدني مستوى الخبرة المهنية وتدني مستوى دعم الادارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة لدى المؤسسات الصحية، وكشفت أن:
- . المؤسسات محل الدراسة تفتقر لوجود لجان متخصصة وقادرة على تحديد احتياجات من القوى العاملة بصورة مهنية.
- . الدوائر الموجودة لدى هذه المؤسسات للقيام بمهام شؤون العمال تفتقر لوجود الكفاءة والخبرة المتخصصة الكافية لعملية التخطيط.

**2-3- التعلیق على الدراسات المرتبطة بالبحث:****2-3-1- التعلیق على الدراسات الجزائرية:**

من خلال عرض الدراسات المرتبطة بالبحث والتي تناولت متغير أو متغيرين من دراستنا الحالية والتي تناولت موضوع تخطيط إدارة الموارد البشرية وعلاقته بتطوير المنشآت الرياضية اتضحت أوجه التشابه وأوجه الاختلاف والعلاقة بينها وبين دراستنا لحالية:

**1- من حيث طبيعة الدراسة:** أفرز عن أنها تظهر في مجملها مجملها أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسات

الفاعلة في المجتمع مهما كان نوعها سواء كانت عمومية أو خاصة ومهما كان مجال اختصاصها إدارية أو اقتصادية أو صحية أو رياضية... الخ، إضافة إلى هذا أفرزت هذه الدراسات عن مدى فعالية التخطيط الجيد لهذه الموارد والنتائج التي تتأتى من هذه العملية التي تتبع أسلوبا علميا في تقدير احتياجات المؤسسات من العاملين كما ونوعا.

**2- من حيث المجال المكاني:** أجريت جميع هذه الدراسات في الجزائر.**3- من حيث الأهداف:** تعددت الأهداف في هذه الدراسات لكن اتفقت معظمها دراسة واقع أو فعالية تخطيط

الموارد البشرية في المنظمات وعلاقتها أو تأثيرها على الوظائف الأخرى للإدارة.

**4- من حيث المنهج:** اتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي.**5- من حيث مجتمع الدراسة:** اشتمل مجتمع الدراسات على العمال، وهناك دراسات شملت فئة الإداريين ورؤساء

الأقسام والوحدات.

**6- من حيث العينة وكيفية اختيارها:** معظم الدراسات السابقة اختارت العينات في الدراسات السابقة عن طريق

الحصص الشامل وأخرى عن طريق العينة الاختيارية، كما أن هناك دراسات لم تذكر كيفية اختيارها للعينة.

**7- من حيث متغيرات الموضوع:** اختلفت الدراسات السابقة في الصياغة ولكنها تشترك مع الدراسة الحالية إما في

تخطيط إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية أو المنشآت الرياضية.

**3- من حيث الأدوات المستعملة:** معظم الدراسات استعملت الاستبيان وبعض منها استعمل الاستبيان (البريدي،

المباشر) والمقابلة (شخصية، هاتفية)، مقياس الرضى الوظيفي، والملاحظة.

**9- من حيث الوسائل الإحصائية:** استعملت الدراسات السابقة العديد من الوسائل الإحصائية من بينها المتوسط

الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، اختبار "ت"، معامل الارتباط لبيرسون وجاتمان، معادلة ألفا كرونباخ

واختبار ويليكوس، التحليل العاملي، تحليل التباين، معادلة التصحيح سبيرمان براون، اختبار مان وتي.

**10- من حيث النتائج:** معظم الدراسات السابقة توصلت إلى نتائج سلبية ومن أهمها أن الجهاز الإداري للمنشآت

الرياضية غير كفى للممارسة وظيفة التخطيط، والاهتمام بالبناء البشري وتنميه كليا ونوعيا وذلك بتنظيم تكوينات

وتدريبات عالية المستوى وتبادل الخبرات عن طريق التواصل المفتوح الذي يضمن مواكبة البرامج العالمية

المختصة في مجال الموارد البشرية.

**11- من حيث التوصيات:** لقد خلصت معظم الدراسات إلى اقتراحات وتوصيات قيمة ومن بينها دور تخطيط الموارد البشرية في تلبية احتياجات المنظمات من القوى العاملة وضرورة الاهتمام بتلك العملية وكذا الأسس العلمية والمنهجية التي يجب أن تكون عليها عملية التخطيط لها.

### 2-3-2- التعليق على الدراسات العربية:

من خلال عرض الدراسات المرتبطة بالبحث والتي تناولت متغير أو متغيرين من دراستنا الحالية والتي تناولت موضوع تخطيط إدارة الموارد البشرية وعلاقته بتطوير المنشآت الرياضية اتضحت أوجه التشابه وأوجه الاختلاف والعلاقة بينها وبين دراستنا لحالية:

**1- من حيث طبيعة الدراسة:** تنوعت الدراسات السابقة بين واقع وفعالية تخطيط الموارد البشرية في مختلف القطاعات والمنظمات.

**2- من حيث المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسات في الدول العربية (أجريت واحدة في بسلطنة عمان ، ودراسة في عمان، ودراسة في غزة بفلسطين).

**3- من حيث الأهداف:** تعددت الأهداف في هذه الدراسات لكن اتفقت معظمها على دراسة واقع أو فعالية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات.

**4- من حيث المنهج:** اتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

**5- من حيث مجتمع الدراسة:** اشتمل مجتمع الدراسات على العمال، وهناك دراسات شملت فئة الإداريين ورؤساء الأقسام والوحدات.

**6- من حيث العينة وكيفية اختيارها:** تنوعت كيفية اختيار العينات في الدراسات السابقة بين اختيار العينة العشوائية البسيطة، واختيارها بطريقة المسح الشامل.

**7- من حيث متغيرات الموضوع:** تشترك الدراسات السابقة في الصياغة مع الدراسة الحالية في تخطيط إدارة الموارد البشرية.

**3- من حيث الأدوات المستعملة:** اعتمدت جميع الدراسات الاستبيان.

**9- من حيث الوسائل الإحصائية:** استعملت الدراسات السابقة العديد من الوسائل الإحصائية من بينها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، اختبار "ت"، معامل الارتباط لبيرسون وجاتمان، معادلة ألفا كرونباخ واختبار ويليكوس، التحليل العاملي، تحليل التباين، معادلة التصحيح سبيرمان براون، اختبار مان وتني.

**10- من حيث النتائج:** الدراسات السابقة توصلت إلى نتائج إيجابية وسلبية ومن أهمها المؤسسات محل الدراسة تفنقر لوجود لجان متخصصة وقادرة على تحديد احتياجات من القوى العاملة بصورة مهنية، وأظهرت دراسة بأن هناك وعيا عاليا ووضوحا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

**11- من حيث التوصيات:** لقد خلصت معظم الدراسات إلى اقتراحات وتوصيات قيمة ومن بينها ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع تخطيط الموارد البشرية أو التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه

العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.

#### 2-4- أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث:

من العرض السابق للدراسات المرتبطة بالبحث يرى الباحث أنه قد استفاد منها في دراسة مشكلة البحث في ضوء هذه الدراسات.

- تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات البحث وتحديد المسار الصحيح.
- تحديد محاور فصل الخلفية النظرية للدراسة.
- ضبط متغيرات موضوع الدراسة.
- الوصول إلى الصياغة النهائية لإشكالية البحث.
- تحديد المنهج المناسب المتمثل في المنهج الوصفي.
- تحديد خصائص المجتمع الأصلي للدراسة وكيفية اختيار العينة التي تمثل المجتمع الأصلي.
- الأدوات المستعملة في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة.
- تحديد أنسب القوانين والمعادلات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة من حيث وجه الاتفاق والاختلاف.

## خلاصة:

من الخطوات الهامة عند إجراء بحث علمي هو مراجعة الدراسات البحثية المرتبطة التي تمت دراستها ولها علاقة بموضوع البحث، حيث تقوم فكرة مراجعة البحوث السابقة على أساس أن المعرفة عملية تراكمية، ونحن نتعلم مما قام به الآخرون ونبنى عليه، فالبحث الواحد ما هو إلا نقطة في بحر واسع، حيث تكمن الأهمية من عرض الدراسات المرتبطة بالبحث في إعطاء الباحث إلماما كاملا وشاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته، فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد وبشكل كبير على سبر أغوار الموضوع، والوصول إلى أدق تفاصيله ونتائجه، وهناك أهمية أخرى للاستعانة بالأبحاث السابقة تكمن في إعطاء الباحث معرفة بتاريخ تطور الموضوع، وتفتح عينيه على نقاط لم يكن ليلتفت إليها وقد تكون مفتاحا للحل.

# الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

## الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد.

الدراسة الاستطلاعية.

الدراسة الأساسية:

منهج الدراسة.

متغيرات الدراسة.

مجتمع البحث.

عينة البحث وكيفية اختيارها.

مجالات الدراسة.

أدوات البحث.

الأدوات الإحصائية.

خلاصة.

## تمهيد:

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها. (فريدريك معنوق، 1998، صفحة 231)

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، وهناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه، فلكي يتم تأسيس عمل منهجي منظم لا بد من توضيح جميع الجوانب والإجراءات التي تم القيام بها أثناء عملية الدراسة لكي يكون البحث موضوعي، وتيسر للمطلع فهم وتفسير النتائج على ضوء المعلومات الواردة فيه.

وبعد أن تعرضنا في الباب الأول والمتعلق بالدراسة النظرية يأتي الباب الثاني الذي اختص بالدراسة الميدانية والذي يدعمه بهدف الوصول إلى تكامل في العمل البحثي، وتسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل فيما تتأكد صحة الفرضيات لذلك فقد جاء هذا الفصل ليتناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال مختلف الإجراءات والمتمثلة في التقنيات التي تساعد الطالب في جمع المعطيات والبيانات وتفرغها وتبويبها وتحليلها، ويمكن تحديدها بدءاً بالدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع مروراً بمجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال البشري والزمني والمكاني، ثم استعراض أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تناسب موضوع بحثنا، وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

## 3-1- الدراسة الاستطلاعية:

هي عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة، والتجربة الاستطلاعية عبارة عن دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على كمية صغيرة قبل قيامه ببحثه، بهدف اختيار أساليب البحث وأدواته.

إن الإلمام بجوانب الدراسة الأساسية لا يتم إلا من خلال القيام بدراسة استطلاعية على مجتمع وعينة البحث، لذلك قمنا بخطوة استطلاعية أولى من 2017/01/15 إلى 2017/01/16 كانت عبارة عن القيام بزيارة إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة حيث قمنا بإجراء مقالة حرة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمديرية، أين تم توجيهنا لديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة بصفته الجهة المكلفة بتسيير المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بالبويرة، حيث قمنا بإجراء مقابلات حرة مع عدة مصالح أبرزها مصلحة الموارد البشرية، حيث إنها كانت ميدانا وأرضية صلبة لإنجاح هذا البحث.

أما الخطوة الاستطلاعية الثانية فكانت من 2017/01/18 إلى 2017/01/22 تمثلت بدراسة استطلاعية على مستوى بعض المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات على ولاية البويرة وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين القائمين على تسييرها، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات ومعرفة ظروف الميدان الذي سيجري فيها البحث التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة، والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث (المنشآت الرياضية) لموضوع دراستنا، والتعرف على إمكانياتها المادية والبشرية، وضبط العينة التي ستجرى عليها الدراسة، والقيام بتجريب الاستبيان على بعض المسيرين للتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات، وأيضا معرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

وقد خلصنا لمجموعة من الاستنتاجات كانت بمثابة الموجه لعملية تحضير فرضياتنا وكذلك الاستبيان والمقابلة.

## أ) أهداف الدراسة:

- \* تقصي الحقائق التي يتطلبها البحث في الجانب التطبيقي والدراسة الميدانية للبحث.
- \* جمع معلومات خاصة عن ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة ووحداته.
- \* معرفة توزيع المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات على ولاية البويرة.
- \* التعرف على الصعوبات والعراقيل المتوقعة أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية الثانية والدراسة الأساسية والتنبيه بالحلول لها مسبقا.

\* التعرف على الامكانيات المادية والبشرية التي تقوم عليها المنشآت الرياضية.

## ب) نتائج الدراسة:

- \* استبعادنا لبعض المنشآت الرياضية من العينة التي نريد دراستها لذلك لعدم امتلاكها المواصفات الأساسية وبالتالي عدم قدرتنا على تطبيق الدراسة الميدانية الأساسية عليها لاحقا.
- \* تحديدنا للطرق والأدوات المناسبة لنتبع حيثيات الدراسة الأساسية للوصول بالبحث إلى أفضل النتائج.

### 3-2- الدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية بتطبيق استبيان موجه لمسيري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة، وإجراء مقابلة مع كل من مسؤول الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة وممثل عن مدير ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة، وفي الأخير تحليلها بالأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج، وكل هذه الخطوات سنقوم بعرضها بالتفصيل في الخطوات والعناوين التالية:

### 3-2-1- منهج الدراسة:

إن الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن تساؤلاتها يتطلب منا إتباع منهج معين الذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة قصد اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. (رشيد زرواتي، 2002، صفحة 119)

لذلك فاختيار منهج البحث يخضع لنوع الدراسة من جهة ولأهدافها من جهة أخرى، والاختيار الدقيق للمنهج هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتوصل إليها، وبما أن دراستنا تهتم بدراسة دور تخطيط إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية.

استجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المقصودة، ووصف للموضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، (بوداود عبد اليمين وعطاء الله، 2008، صفحة 123) وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، حيث يستخدم هذا المنهج أسلوب القياس والتصنيف والتفسير والإحصاء للوصول إلى إدراك طبيعتها ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية، ومن ثم الوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة، كما أنه يحظى بمكانة خاصة في مجال البحوث الإدارية والتسيير الرياضي.

### 3-2-2- متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين، أولهما يسمى المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

(أ) **المتغير المستقل:** هو الأداة التي يؤدي المتغير في قيمتها إلى إحداث التغير، وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى ذات صلة به. (نوار مجيد الطالب كامل لويس، صفحة 75)

- **المتغير المستقل** هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو تخطيط إدارة الموارد البشرية

(ب) **المتغير التابع:** هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدث تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. (نوار مجيد الطالب كامل لويس، صفحة 75)

- هو نتيجة التغير التابع في هذه الدراسة وهو المنشآت الرياضية.

## 3-3- مجتمع البحث:

وهناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة. (محمد عبيدات وآخرون، 1999، صفحة 84)

وحسب المعلومات المتحصل عليها من طرف ديوان المركب متعدد الرياضات بولاية البويرة يتكون المجتمع الأصلي في بحثنا من جميع مدراء المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات موزعين على مستوى تراب ولاية البويرة، والبالغ عددهم واحد وعشرون (21) مسيرا للمنشأة الرياضية.

## 3-4- عينة البحث وكيفية اختيارها:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (رشيد زرواتي، 2007، صفحة 334)

يعتبر اختيار العينة من أصعب مراحل البحث العلمي، وهي الطريقة أو الأداة التي يمكن من خلالها الباحث الحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة، وفي دراستنا هذه اخترنا، حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختبار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل باعتبارها تتناسب مع طبيعة الموضوع وشملت المشرفين على الوحدات التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة ولم نخص العينة بأية خصائص أو مميزات وكان حجم العينة واحد وعشرون (21) مسيرا للمنشأة الرياضية.

وتكمن أهمية العينة في كونها الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصلي تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعا لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة.

## 3-5- مجالات الدراسة:

من أجل التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات والتي تم تسطيرها للوصول إلى الأهداف التي نريد تحقيقها قمنا بتحديد ثلاث مجالات:

- ❖ **المجال البشري:** ينحصر المجال البشري للدراسة في العينة التي تتكون من 21 مسير إداري موزعين على إدارة المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة.
- ❖ **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة الذي يسير من طرف ديوان المركب متعددة الرياضات لولاية البويرة ووحداته التي تتوزع في بلديات كل من "البويرة، حيزر، بشلول، سور الغزلان الأخضرية، عين بسام،....." والبالغ عددها 21 وحدة.
- ❖ **المجال الزمني:** شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 04 أشهر من بداية جانفي 2017 حتى بداية شهر ماي 2017 وقد خصصنا المدة الأولى "جانفي، فيفري، للجانب النظري والتي تم فيها جمع المراجع والإطلاع على العديد من المكتبات الجامعية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التنقل الميداني إلى الجامعات ومعاهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.

أما المدة الثانية كانت ما بين مارس إلى بداية شهر ماي وهذه المدة مقسمة إلى ثلاث مراحل وهي:

- المرحلة 01: والتي تم فيها تعديل وتنظيم استمارة الاستبيان وإجراء المقابلة بعد تحديد حجم العينة.
- المرحلة 02: قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على كل المسيرين الإداريين للوحدات الرياضية حيث كان حجم العينة 21 مسير.
- المرحلة 03: خصصناها لعرض وتحليل ومناقشة النتائج باستعمال الطرق الإحصائية وكذلك مدى تحقيقها للفروض المقترحة.

### 3-6- أدوات البحث:

بناء على طبيعة المشكلة، وبعد دراسة مستفيضة للأهداف الرئيسية للبحث، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، والبحوث والكتب والمقالات المتعلقة بالموضوع، والمقابلات الشخصية مع أعضاء التدريس بالجامعة، حيث يؤكد مسلم محمد بخصوص الأدوات المنهجية (أدوات البحث) أن اختيار الأداة والوسيلة يتوقف على: موضوع البحث، طبيعة الموضوع، نوعية مجتمع الدراسة، الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع، ويمكن للباحث أن يختار وسيلة واحدة كما يمكنه أن يحدد الوسائل حسب هدف البحث.

ولإضفاء الموضوعية والدقة اللازمة لأي دراسة علمية لا بد من استعمال بعض الأدوات العلمية والوسائل التقنية التي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاب عن الظاهرة محل الاهتمام والدراسة.

وبالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وعلى الوقت المسموح به والإمكانات المتاحة لنا، وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان والمقابلة.

3-6-1- تعريف الاستبيان: هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات، في جمع البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة أسئلة ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينة في أقل وقت بتوفير شروط التقنين من الصدق الثبات والموضوعية. (حسن أحمد الشافعين سوزان أحمد على مرسي، 1995، صفحة 203)

- هو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ما أو موقف ما. (الرفاعي حسين أحمد، 1996، صفحة 122)

- والاستبيان بمفهومه العام هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، صفحة 125)

- حيث قمنا باستعمال ثلاث أنواع من الأسئلة في الاستبيان الخاص بموضوعنا وهي:
- الأسئلة المفتوحة: نعطي كل الحرية للمستجوب للإجابة على الأسئلة كما يشاء.
- الأسئلة المغلقة: تكون الإجابة في معظمها محددة حيث تعتمد على النتائج التي نطمح للوصول إليها.
- الأسئلة نصف مفتوحة: تنقسم لنصفيين فالأول منه يكون مغلق، أما النصف الثاني ففيه الحرية للمستجوب.

### 3-6-2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لمميزاتها المتعددة ومرونتها ومن مظاهر هذه المرونة عدم تقيدها باستمارة مقننة لذلك فإن المقابلة أداة أكثر صلاحية للكشف عن جوانب الموضوعات التي لا نعرف عنها ما يكفي لاختيار الأسئلة التي توجه أو طريق صياغتها، والمقابلة هي عملية اتصال شخصي منظم بين الفرد وفرد آخر أو مجموعة أفراد آخرين. (برداود عبد اليمين، 2010، صفحة 41)

### 3-6-3- وصف الأداة:

#### أولاً- الاستبيان:

الاستبيان تم بناءه من طرف الطالب لمعرفة دور تخطيط إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية في رسالة الماجستير التي ناقشها سنة 2017 بجامعة البويرة بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.

يتألف الاستبيان في صورته الأصلية من (26) سؤال - كما هو موضح في الملحق رقم (01) موزعة على ثلاث محاور تشمل الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، عملية التنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا داخل المنشآت الرياضية، وتحدد الإجابة حسب نوع السؤال وتنقسم إلى ثلاث أقسام: الأسئلة المفتوحة: نعطي كل الحرية للمستجوب للإجابة على الأسئلة كما يشاء، الأسئلة المغلقة: تكون الإجابة في معظمها محددة حيث تعتمد على النتائج التي نطمح للوصول إليها وتحدد الإجابة ب: نعم أو لا أو أحيانا، الأسئلة نصف مفتوحة: تنقسم لنصفيين فالأول منه يكون مغلق، أما النصف الثاني ففيه الحرية للمستجوب.

ثم يطلب من الشخص المستجوب أن يضع علامة (X) على الإجابة التي تعبر عن رأيه بالنسبة لكل سؤال من الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان بالنسبة للأسئلة المغلقة والأسئلة النصف مفتوحة مع النصف الآخر الذي فيه حرية للمستجوب، أما الأسئلة المفتوحة للمستجوب الحرية الكاملة في الإجابة. ﴿أنظر الملحق 03﴾

#### ثانياً- المقابلة:

المقابلة تم بناءها من طرف الباحث لمعرفة دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية ومدى تلبيتها لاحتياجاتها وقد استعنا بها في مناقشة وتحليل النتائج. ﴿أنظر الملحق 04﴾

## 3-7- الأسس العلمية للأداة (الخصائص السيكمترية):

## • الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من ملائمة عبارات الاستبيان لبيئة العينة الحالية، فقد عرض الاستبيان على العديد من المحكمين ذوي الاختصاص بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، للاستفادة من ملاحظاتهم من حيث:

- مدى وضوح صياغة عبارات الاستبيان.

- مدى ملائمة كل عبارة من الاستبيان للمحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة.

- أي تعديل مقترح أو ملاحظات أخرى.

وقد اتفق معظم المحكمين على صلاحية عبارات الاستبيان، إلا بعض العبارات المقرر حذفها وتغييرها بأخرى لعدم خدمتها وتوافقها مع محاور الاستبيان، هذا وقد اتفق بعض المحكمين على إجراء بعض التعديل على صياغة بعض العبارات بعد أن ظهر فيها غموض في التعبير، أو أنها بحاجة لشيء من التوضيح، وبعد المداولة مع الأستاذ المشرف للاتفاق على صياغة مناسبة دون المساس بجوهر العبارات المراد تعديلها بحيث تكون أقرب لفهم مديري المنشآت الرياضية ولا تفقد معناها وقدرتها على خدمة محاور الاستبيان.

وبعد هذه الخطوات قام الباحث بإعداد نموذج للاستبيان الحالي والذي يتكون من (26) عبارة وضع أمام كل منها إجابات مختلفة، كما أرفق مع الاستبيان ورقة تعتبر الصفحة الأولى والتي تبين لمدراء المنشآت الرياضية الهدف من هذا الاستبيان، وكذا التعليمات التي توضع كيفية الإجابة على الاستبيان، بالإضافة لمعلومات أولية أو شخصية للمستجوب تبعا لمتغيرات الدراسة، حيث أصبح الاستبيان بهذه الصورة معدا للتطبيق.

### 3-8- الوسائل الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية أو غيرها من الدراسات، حيث أن الوسائل الإحصائية هي التي تمد بالوصف الموضوعي الدقيق فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظة لوحدها، لكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج الصحيحة والصادقة، كما تهدف الوسائل الإحصائية إلى محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة تساعد الباحث على التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج والحكم عليها، كما تمكننا من تصنيف البيانات التي تجمع و تترجم بموضوعية. (محمد السيد، 1970، صفحة 74)

في بحثنا هذا تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- **النسبة المئوية:** قمنا باستخدام قانون النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع النقاط المتحصل عليها وذلك بعد جمع تكرارات كل منها، حيث تم حساب النسبة المئوية بالطريقة الثلاثية كالتالي:

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد العينة}$$

- **اختبار كا<sup>2</sup> (كاف تربيع):** يسمى باختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للاعبين، ذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة، يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية: (فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب، 2006، صفحة 213)

$$\text{كا}^2 = (\text{مجموع التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة})^2 / \text{التكرارات المتوقعة}$$

**التكرارات المشاهدة:** هي التكرارات الملاحظة أو الحقيقية.

**التكرارات المتوقعة:** تساوي مجموع العينة على الاحتمالات.

عندما تكون كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة تكون هناك دالة إحصائية وإذا كان العكس ليس هناك دالة إحصائية.

لحساب كا<sup>2</sup> الجدولة يجب توافر شرطين أساسيين هما:

- مستوى الدلالة التي تساوي 0,05.

- درجة الحرية.

## خلاصة:

بعد عرضنا لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي وذلك بإتباع أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة المتمثلة في جميع مدراء المنشآت الرياضية بكل أنواعها التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات موزعين على تراب ولاية البويرة ثم ذلك باستخدام المنهج الوصفي واعتمدنا على أداتين في جمع البيانات يتمثلان في الاستبيان والمقابلة الأولى موجهة لمدراء المنشآت الرياضية والثانية مع مدير مديرية الشباب والرياضية ومدير ديوان المتعدد الرياضات بالبويرة. حددنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها في الدراسة الحالية، وهذا لاختبار فروض الدراسة، ولأن قيمة وأهمية أي دراسة أو بحث علمي تكمن في تحكم الباحث في المنهجية المتبعة فيه زيادة عن الوصول إلى الحقيقة الكامنة وراء الموضوع المعالج.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد.

عرض وتحليل النتائج.

مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.

خلاصة.

## تمهيد:

لقد وضعنا في دراستنا هذه ثلاث فرضيات والتي عن طريقها نحاول إيجاد حلول لمشكلة الدراسة، وقد حاولنا من خلال مسار الدراسة في جانبيها النظري والميداني تجميع البيانات التي يمكن استغلالها في إثبات أو نفي هذه الفرضيات حيث تم جمع هذه البيانات عن طريق نتائج الاستثمارات التي تم توزيعها على مسيري وحدات ديوان المركب المتعدد الرياضات رايح بيطاط بالبوية.

من خلال جمع الاستثمارات الموزعة على مسيري الوحدات السالفة الذكر تمكنا من الحصول على المعلومات التي من خلال تحليلها ومناقشتها وصلا إلى النتائج التي سنقودنا لإثبات أو نفي فرضيات دراستنا

4-1- عرض وتحليل النتائج:

4-1-1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

المحور الأول: الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية في المنشأة الرياضية

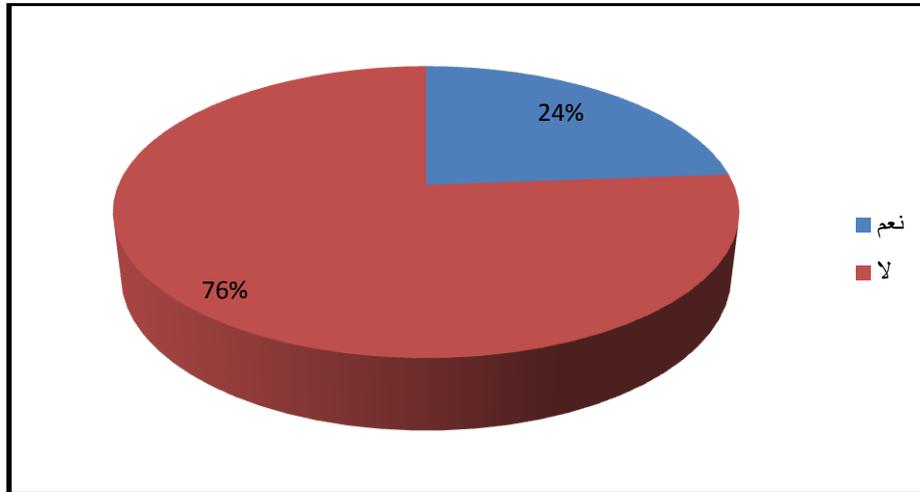
السؤال رقم (01): هل الموارد البشرية الموجودة كافية لتسيير منشآتكم الرياضية بشكل جيد؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية الموجودة كافية لتسيير المنشآت الرياضية بشكل جيد.

جدول رقم (01): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال (01).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	05	24%	5.76	3.84	1	0.05	دالة
لا	16	76%					
المجموع	21	100%					

الشكل رقم (03): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم (01)



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (01):

من خلال نتائج الجدول رقم (01) والشكل البياني المرافق له رقم (03) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (01)، يتبين لنا أن نسبة 76% أجابوا بأن الموارد البشرية الموجودة غير كافية لتسيير منشآتهم الرياضية بشكل جيد، ونسبة 24% أجابوا بأن الموارد البشرية الموجودة كافية لتسيير منشآتهم الرياضية بشكل جيد، وهو ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والتي تقدر ب: 5.76، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

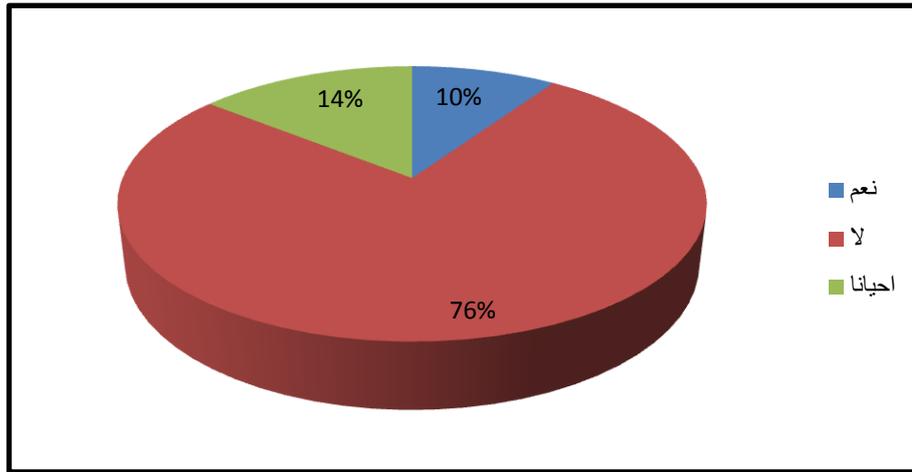
الاستنتاج: نستنتج أن الموارد البشرية الموجودة غير كافية لتسيير منشآتهم الرياضية بشكل جيد.

السؤال رقم (02): هل الموارد البشرية كافية لتغطية كافة النشاطات المبرمجة في منشآتكم الرياضية؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية كافية لتغطية كافة النشاطات المبرمجة في المنشآت الرياضية.

جدول رقم (02): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال (02).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	02	10%	17.42	5.99	2	0.05	دالة
لا	16	76%					
أحيانا	03	14%					
المجموع	21	100%					

شكل رقم (04): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (02)



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (02):

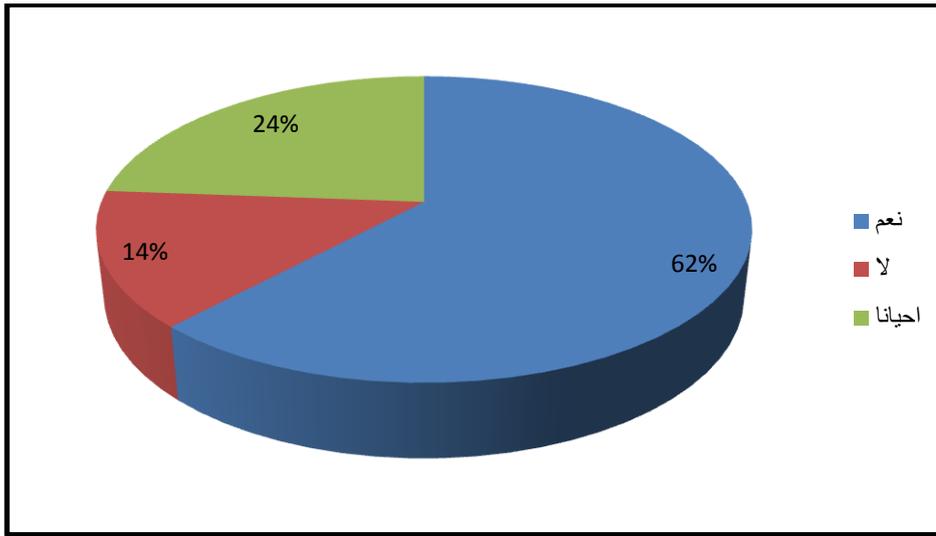
من خلال نتائج الجدول رقم (02) والشكل البياني المرافق له رقم (04) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (02)، يتبين لنا أن نسبة 76% أجابوا بأن الموارد البشرية غير كافية لتغطية كافة النشاطات المبرمجة في منشآتكم الرياضية، ونسبة 10% أجابوا بأن الموارد البشرية كافية لتغطية كافة النشاطات المبرمجة في منشآتكم الرياضية، ونسبة 14% أجابوا بأحيانا، وهو ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والتي تقدر ب: 17.42 بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن الموارد البشرية غير كافية لتغطية كافة النشاطات المبرمجة في منشآتكم الرياضية.

السؤال رقم (03): هل يتحدد عدد الأنشطة في منشآتكم على حسب عدد القوي العاملة؟  
 الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان عدد الانشطة في المنشأة الرياضية يتحدد حسب عدد القوي العاملة.  
 جدول رقم (03): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال (03).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	13	%62	8	5.99	2	0.05	دالة
لا	03	%14					
أحيانا	05	%24					
المجموع	21	%100					

شكل رقم (05): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (03).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (03):

من خلال نتائج الجدول رقم (03) والشكل البياني المرافق له رقم (05) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (03)، يتبين لنا أن نسبة 62% أجابوا بأن تحدد عدد الأنشطة في منشآتكم على حسب عدد القوي العاملة، ونسبة 14% أجابوا بأن عدد الأنشطة في منشآتكم لا على حسب عدد القوي العاملة، ونسبة 24% أجابوا بأحيانا، وهو ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والتي تقدر بـ: 8، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن تحديد عدد الأنشطة في المنشآت الرياضية يتم على حسب عدد القوي العاملة المتوفرة.

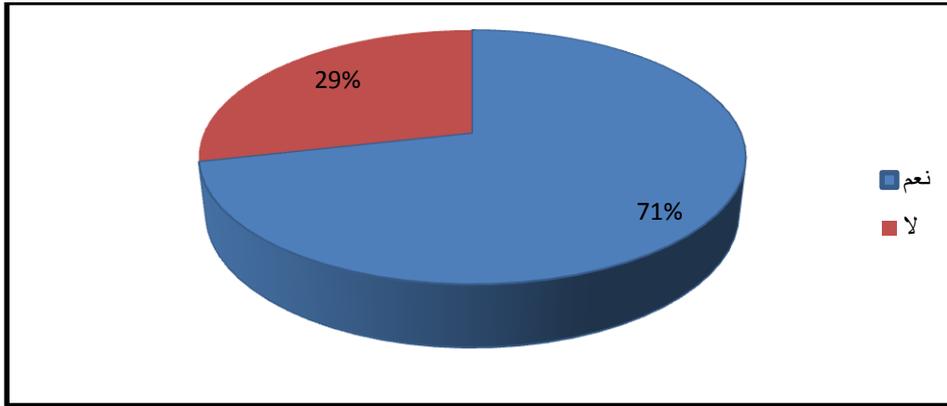
السؤال رقم (04): هل تقوم إدارة المنشأة الرياضية بتوزيع اختصاصات نشاط معين على أكثر من نشاط لغياب من يقوم به؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت إدارة المنشأة الرياضية تقوم بتوزيع اختصاصات نشاط معين على أكثر من نشاط لغياب من يقوم به.

جدول رقم (04): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال (04)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	15	71%	7.6	84.3	1	0.05	دالة
لا	06	29%					
المجموع	21	100%					

شكل رقم (06): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (04).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (04):

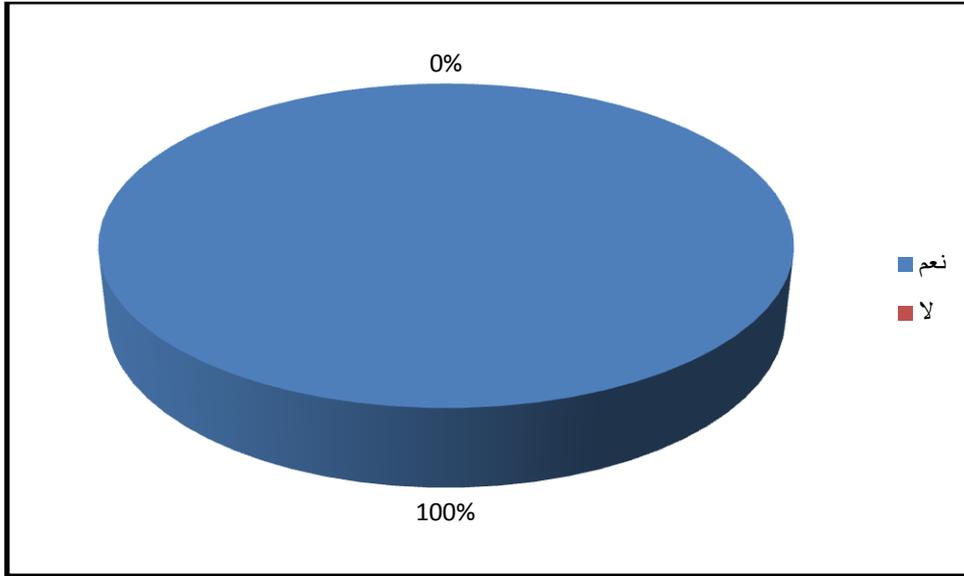
من خلال نتائج الجدول رقم (04) والشكل البياني المرافق له رقم (06) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (04)، يتبين لنا أن نسبة 71% أجابوا بأن إدارة المنشأة الرياضية تقوم بتوزيع اختصاصات نشاط معين على أكثر من نشاط لغياب من يقوم به، ونسبة 29% أجابوا بأن إدارة المنشأة الرياضية لا تقوم بتوزيع اختصاصات نشاط معين على أكثر من نشاط لغياب من يقوم به، وهو ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والتي تقدر ب: 7.6، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن إدارة المنشآت الرياضية تقوم بتوزيع اختصاصات نشاط معين على أكثر من نشاط لغياب من يقوم به.

السؤال رقم (05): هل يؤثر النقص في الموارد البشرية على تسيير المنشأة الرياضية؟  
 الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان النقص في الموارد البشرية يؤثر على تسيير المنشآت الرياضية.  
 جدول رقم (05): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال (05).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	21	100%	21	3.84	1	0.05	دالة
لا	0	0%					
المجموع	21	100%					

شكل رقم (07): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (05).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (05):

من خلال نتائج الجدول رقم (05) والشكل البياني المرافق له رقم (07) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (05)، يتبين لنا أن نسبة 100% أجابوا بأن النقص في الموارد البشرية يؤثر على تسيير المنشأة الرياضية، وهو ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والتي تقدر ب: 21، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

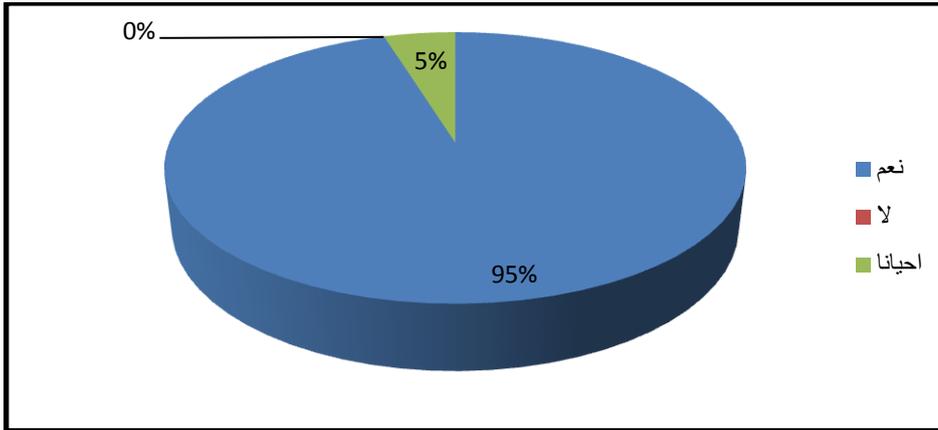
الاستنتاج: نستنتج أن النقص في الموارد البشرية يؤثر على تسيير المنشأة الرياضية.

السؤال رقم (06): هل تستعين منشآتكم الرياضية بالمتطوعين لممارسة أنشطتها المختلفة؟  
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت ممارسة الأنشطة المختلفة للمنشأة الرياضية تتطلب الاستعانة بمتطوعين.

جدول رقم (06): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال (06).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	20	%95	36.28	5.99	2	0.05	دالة
لا	00	%00					
أحيانا	01	%5					
المجموع	21	%100					

شكل رقم (08): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (06).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (06):

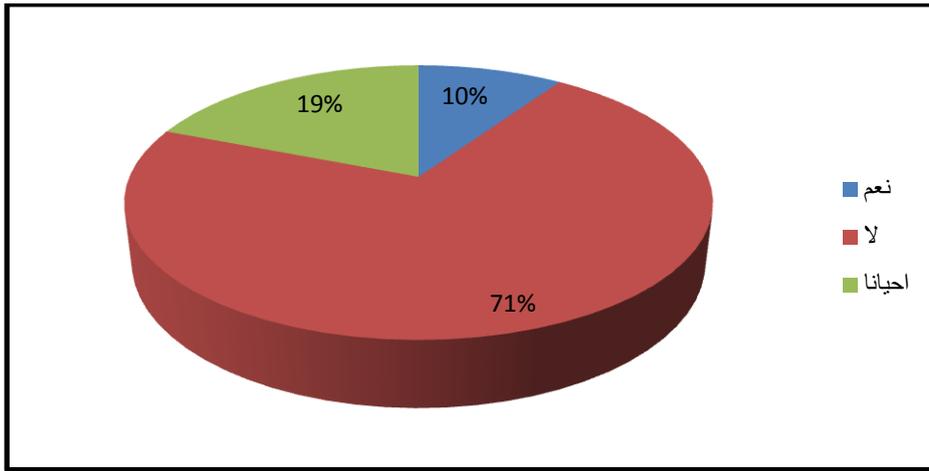
من خلال نتائج الجدول رقم (06) والشكل البياني المرافق له رقم (08) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (06)، يتبين لنا أن نسبة 95% أجابوا بأن منشآتهم الرياضية تستعين بالمتطوعين لممارسة أنشطتها المختلفة، ونسبة 05% أجابوا بأن منشآتهم الرياضية لا تستعين بالمتطوعين لممارسة أنشطتها المختلفة، وهو ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والتي تقدر ب: 36.28، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن المنشآت الرياضية تستعين بالمتطوعين لممارسة أنشطتها المختلفة.

السؤال رقم (07): هل يتناسب عدد الموارد البشرية (العمال) مع أهداف منشآتكم الرياضية؟  
 الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان عدد الموارد البشرية (العمال) يتناسب مع أهداف منشآتكم الرياضية.  
 جدول رقم (07): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال (07).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	02	10%	14	5.99	2	0.05	دالة
لا	15	71%					
أحياناً	04	19%					
المجموع	21	100%					

شكل رقم (09): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (07).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (07):

من خلال نتائج الجدول رقم (07) والشكل البياني المرافق له رقم (09) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (07)، يتبين لنا أن نسبة 71% أجابوا بأن عدد الموارد البشرية (العمال) لا يتناسب مع أهداف منشآتكم الرياضية، ونسبة 10% أجابوا بأن عدد الموارد البشرية (العمال) يتناسب مع أهداف منشآتكم الرياضية ، ونسبة 19% أجابوا بأحياناً، وهو ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والتي تقدر ب: 14، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن عدد الموارد البشرية (العمال) لا يتناسب مع أهداف المنشآت الرياضية.

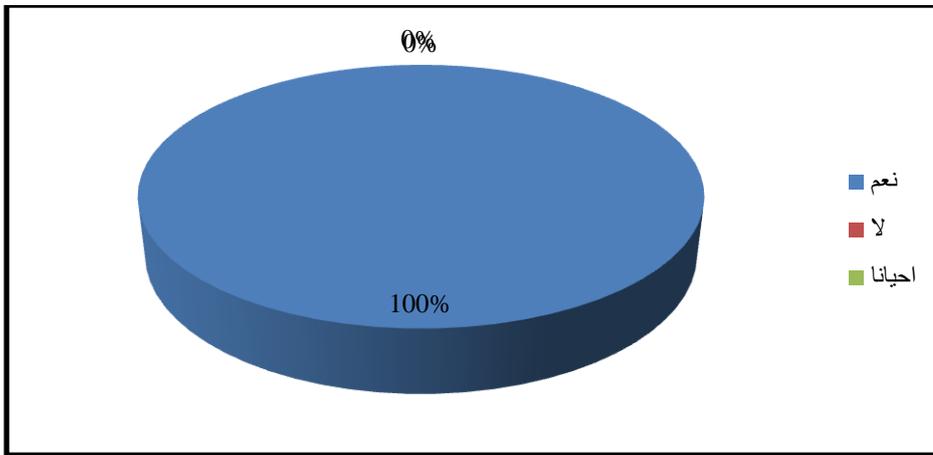
السؤال رقم (08): هل أن توفير الموارد البشرية بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان توفير الموارد البشرية بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (08): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال(08).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	21	%100	42	5.99	2	0.05	دالة
لا	00	%00					
أحيانا	00	%00					
المجموع	21	%100					

شكل رقم (10): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (08)



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (08):

من خلال نتائج الجدول رقم(08) والشكل البياني المرافق له رقم(10) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (08)، يتبين لنا أن نسبة 100% أجابوا بأن توفير الموارد البشرية بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، وهو ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والتي تقدر ب: 42، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن توفير الموارد بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

السؤال رقم (09): ما هو رأيك في عملية تخطيط للموارد البشرية من الاحتياجات الكمية في منشآتكم الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة رأي المسيرين في عملية تخطيط للموارد البشرية من الاحتياجات الكمية في منشآتكم الرياضية.

من خلال إجابة عينة الدراسة على السؤال المفتوح لاحظنا أن أغلب الإداريين يعتبرون أن عملية تخطيط الموارد البشرية وظيفية مهمة لتلبية الاحتياجات الكمية للمنشأة الرياضية، كما أنهم يعتبرون أن عملية تخطيط الموارد البشرية غير موفق من طرف الجهة الوصية (مديرية الشباب والرياضة) ولا توفر الاحتياجات الكمية اللازمة لتسيير المنشأة الرياضية بالشكل المناسب.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسيرين يعتبرون عملية تخطيط للموارد البشرية لا تلبى الاحتياجات الكمية في المنشآت الرياضية.

المحور الثاني: الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.

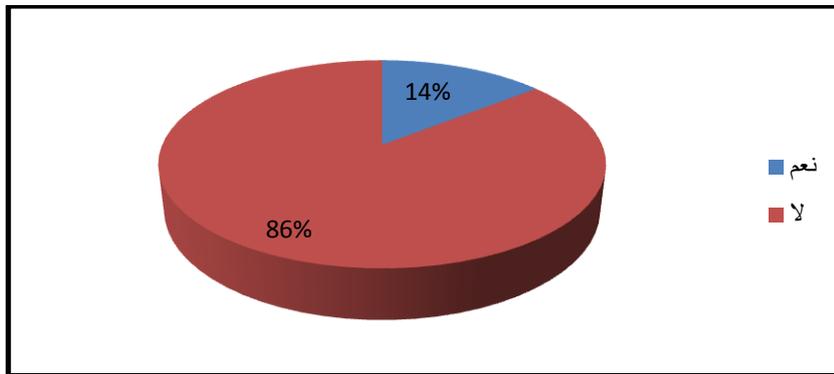
السؤال رقم (10): هل عمال منشآتكم الرياضية مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم وممارسة الأنشطة وواجبات الوظيفة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان عمال المنشأة الرياضية مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم وممارسة الأنشطة وواجبات الوظيفة.

جدول رقم (09): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال (10).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة
نعم	03	14%	71.01	3.84	1	0.05	دالة
لا	18	86%					
المجموع	21	100%					

شكل رقم (11): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (10)



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (09):

من خلال نتائج الجدول رقم (09) والشكل البياني المرافق له رقم (11) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (10)، يتبين لنا أن نسبة 86% أجابوا بأن عمال منشآتهم الرياضية غير مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم وممارسة الأنشطة وواجبات الوظيفة، ونسبة 14% أجابوا بأن عمال منشآتهم الرياضية مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم وممارسة الأنشطة وواجبات الوظيفة، هو ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والتي تقدر ب: 10.71، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن عمال المنشآت الرياضية غير مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم وممارسة الأنشطة وواجبات الوظيفة.

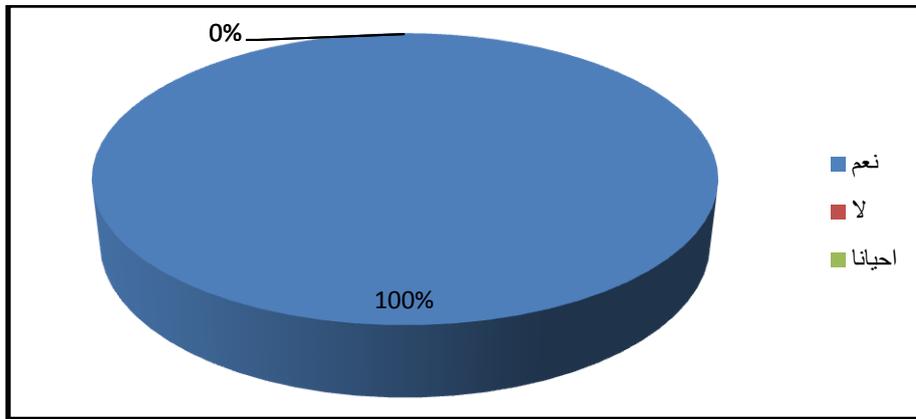
السؤال رقم (11): هل يحتاج العمال في منشآتكم الرياضية إلى دورة تدريبية وتكوينية إضافية لتحقيق فعالية لإنجاز الأعمال المطلوبة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان العمال في المنشأة الرياضية يحتاجون إلى دورة تدريبية وتكوينية إضافية لتحقيق فعالية لإنجاز الأعمال المطلوبة.

جدول رقم (10): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال (11)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	21	%100	42	5.99	2	0.05	دالة
لا	00	%00					
أحيانا	00	%00					
المجموع	21	%100					

شكل رقم (12): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (11).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (10):

من خلال نتائج الجدول رقم (10) والشكل البياني المرافق له رقم (12) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (11)، يتبين لنا أن نسبة 100% أجابوا بأن العمال في منشآتهم الرياضية يحتاجون إلى دورة تدريبية وتكوينية إضافية لتحقيق فعالية لإنجاز الأعمال المطلوبة ، وهو ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والمقدر ب: 42، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن العمال في المنشآت الرياضية يحتاجون إلى دورات تدريبية وتكوينية إضافية لتحقيق فعالية لإنجاز الأعمال المطلوبة.

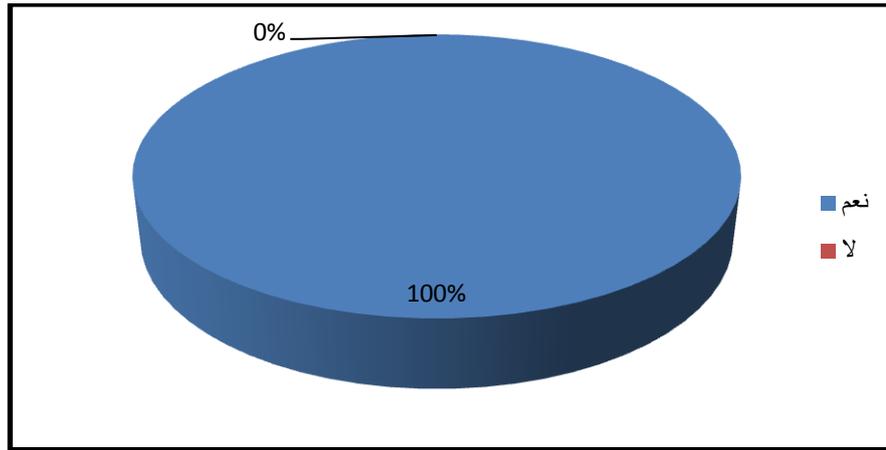
السؤال رقم (12): هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءة الفنية في فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف منشآتكم الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان لتخطيط الموارد البشرية أهمية لضمان الحصول على الكفاءة الفنية في فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف منشآتكم الرياضية.

جدول رقم (11): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال (12).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	21	100%	21	3.84	1	0.05	دالة
لا	00	00%					
المجموع	21	%100					

شكل رقم (13): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (12).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (11):

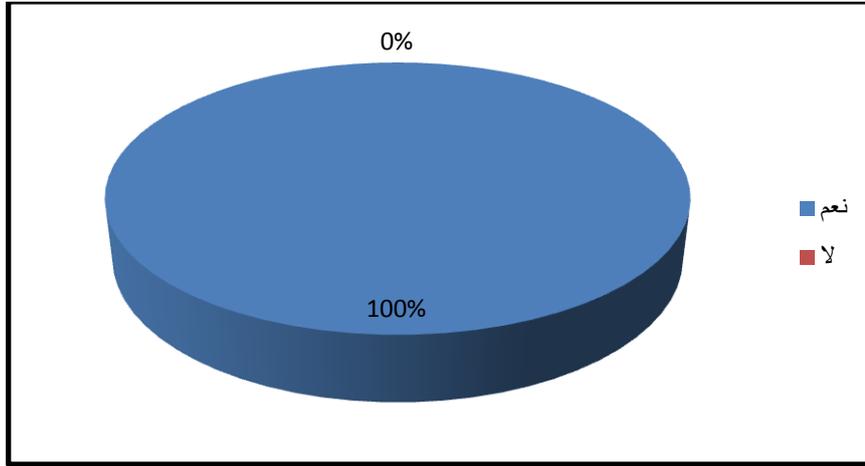
من خلال نتائج الجدول رقم (11) والشكل البياني المرافق له رقم (13) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (12)، يتبين لنا أن نسبة 100% أجابوا بأن تخطيط الموارد البشرية وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءة الفنية في فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف منشآتكم الرياضية، هو ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والتي تقدر ب: 21، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءة الفنية في فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

السؤال رقم (13): هل الموارد البشرية ذات الكفاءة انعكاس على تسيير المنشأة الرياضية؟  
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان للموارد البشرية ذات الكفاءة انعكاس على تسيير المنشأة الرياضية.  
جدول رقم (12): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال (13).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	21	100%	21	3.84	1	0.05	دالة
لا	00	00%					
المجموع	21	100%					

شكل رقم (14): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (13).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (12):

من خلال نتائج الجدول رقم (12) والشكل البياني المرافق له رقم (14) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (13)، يتبين لنا أن نسبة 100% أجابوا بأن الموارد البشرية ذات الكفاءة انعكاس على تسيير المنشأة الرياضية، هو ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والتي تقدر ب: 21، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن الموارد البشرية ذات الكفاءة انعكاس على تسيير المنشآت الرياضية.

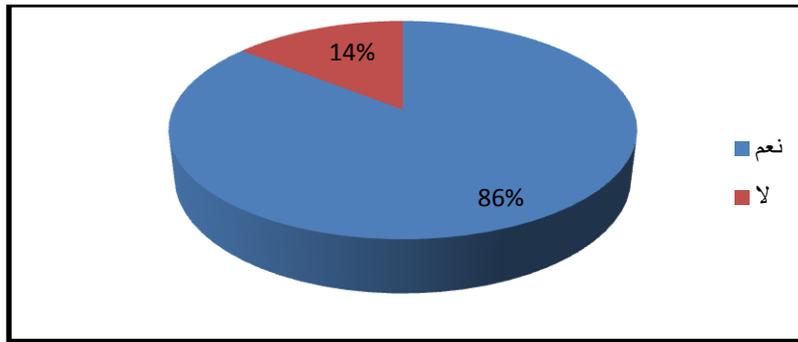
السؤال رقم (14): هل أن الرضا حول الخدمة المقدمة مرتبط بحصول منشآتكم الرياضية علي موارد بشرية ذات كفاءة عالية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان الرضا حول الخدمة المقدمة مرتبط بحصول منشآتكم الرياضية علي موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

جدول رقم (13): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال (14).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	18	86%	10.71	3.84	1	0.05	دالة
لا	3	14%					
المجموع	21	%100					

شكل رقم (15): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (14).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (13):

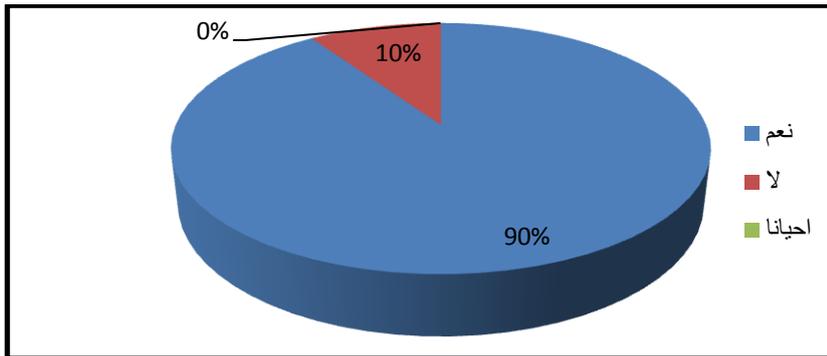
من خلال نتائج الجدول رقم (13) والشكل البياني المرافق له رقم (15) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (14)، يتبين لنا أن نسبة 86% أجابوا بأن الرضا حول الخدمة المقدمة مرتبط بحصول منشآتكم الرياضية على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، ونسبة 14% أجابوا بأن الرضا حول الخدمة المقدمة غير مرتبط بحصول منشآتكم الرياضية على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، هو ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والمقدر ب: 10.71، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن الرضا حول الخدمة المقدمة مرتبط بحصول المنشآت الرياضية على موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

السؤال رقم (15): هل أن عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية يساهم في نقص الكفاءات، وهو ما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟  
 الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية يساهم في نقص الكفاءات، وهو ما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.  
 جدول رقم (14): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال (15).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	19	90%	31.14	5.99	2	0.05	دالة
لا	02	10%					
أحيانا	00	00%					
المجموع	21	100%					

شكل رقم (16): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (15).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (14):

من خلال نتائج الجدول رقم (14) والشكل البياني المرافق له رقم (16) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (15)، يتبين لنا أن نسبة 90% أجابوا بأن عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية يساهم في نقص الكفاءات، وهو ما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، ونسبة 10% أجابوا بأن عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية لا يساهم في نقص الكفاءات، و لا يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، وهو ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والتي تقدر ب: 31.14، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية يساهم في نقص الكفاءات، وهو ما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

**السؤال رقم (16):** هل أن توفير الموارد البشرية بالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإدارية للمنشأة الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إذا ما كان توفير الموارد البشرية بالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإدارية للمنشأة الرياضية.

من خلال إجابة عينة الدراسة على السؤال المفتوح لاحظنا أن أغلب الإداريين يعتبرون أن توفير الموارد البشرية بالنوعية المناسبة و في الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الادارية للمنشأة الرياضية، وذلك شريطة التسيير العقلاني لهذه الموارد البشرية.

**الاستنتاج:** نستنتج أن أغلب المسيرين يعتبرون أن توفير الموارد البشرية بالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإدارية للمنشأة الرياضية.

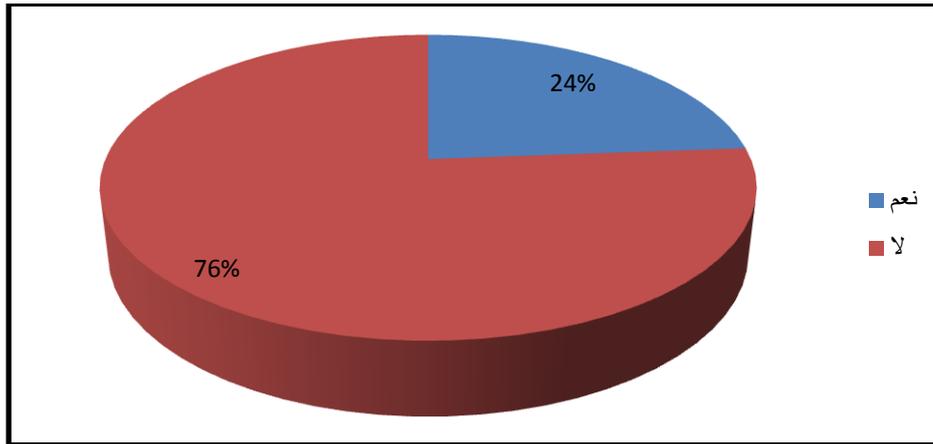
السؤال رقم(17): هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء العاملين في المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بتقييم أداء العاملين في المنشأة الرياضية.

جدول رقم (15): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال (17).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	05	24%	5.76	3.84	1	0.05	دالة
لا	16	76%					
المجموع	21	%100					

شكل رقم (17): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (17).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (15):

من خلال نتائج الجدول رقم(15) والشكل البياني المرافق له رقم(17) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (17)، يتبين لنا أن نسبة 76% أجابوا بأن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بتقييم أداء العاملين في المنشأة الرياضية، ونسبة 24% أجابوا بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقييم أداء العاملين في المنشأة الرياضية، هو ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والتي تقدر ب: 5.76، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بتقييم أداء العاملين في المنشأة الرياضية.

المحور الثالث: عملية التنبؤ للموارد البشرية كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب و الرياضة.

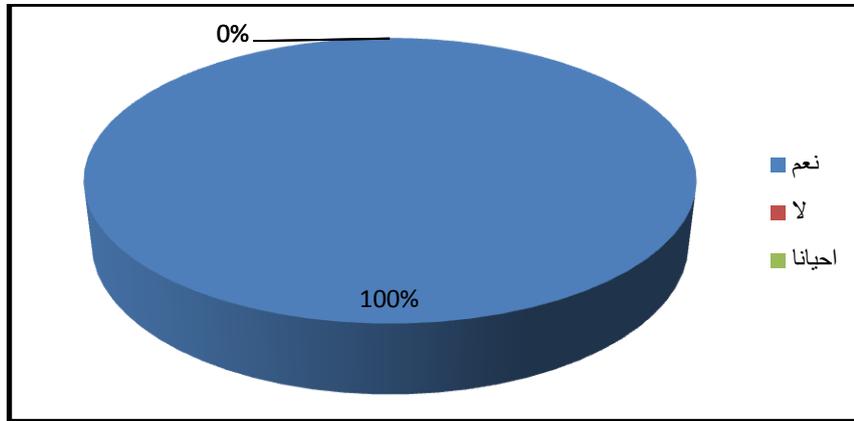
السؤال رقم(18): هل تعتقد أن تخطيط الموارد البشرية يساعد المنشأة الرياضية على التنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان تخطيط الموارد البشرية يساعد المنشأة الرياضية على التنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا.

جدول رقم (16): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال(18).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	21	%100	42	5.99	2	0.05	دالة
لا	00	%00					
أحيانا	00	%00					
المجموع	21	%100					

شكل رقم (18): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال(18).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (16):

من خلال نتائج الجدول رقم(16) والشكل البياني المرافق له رقم(18) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (18)، يتبين لنا أن نسبة 100% أجابوا بأن تخطيط الموارد البشرية يساعد المنشأة الرياضية على التنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا وهو ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والتي تقدر ب: 42، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية يساعد المنشأة الرياضية على التنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا.

السؤال رقم(19): هل تقوم إدارة الموارد البشرية بمراعاة النقاط التالية عند تخطيط الموارد البشرية؟

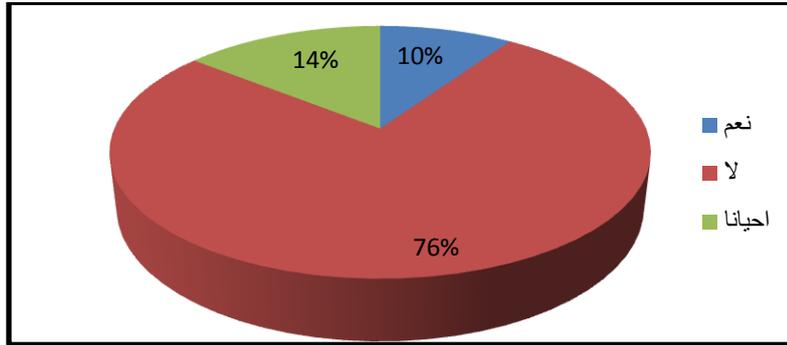
- دراسة أهداف المنشأة الرياضية لعدد من السنوات القادمة.
- دراسة احتياجات المنشأة الرياضية من الموارد البشرية كما ونوعا.

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت إدارة الموارد البشرية تراعي الأهداف والاحتياجات من الموارد البشرية عند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية.

جدول رقم (17): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم ك<sup>2</sup>المجدولة للسؤال(19).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	04	19%	22.57	5.99	2	0.05	دالة
لا	17	81%					
أحيانا	00	00%					
المجموع	21	100%					

شكل رقم (19): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال(19).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (17):

من خلال نتائج الجدول رقم(17) والشكل البياني المرافق له رقم(19) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (19)، يتبين لنا أن نسبة 76% أجابوا بأن إدارة الموارد البشرية لا تراعي الأهداف والاحتياجات من الموارد البشرية عند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية، ونسبة 10% أجابوا أن إدارة الموارد البشرية تراعي الأهداف والاحتياجات من الموارد البشرية عند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية، ونسبة 14% أجابوا بأحياناً، وهو ما يؤكد مقدار ك<sup>2</sup> عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة ك<sup>2</sup>المجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة والتي تقدر ب: 22.57، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

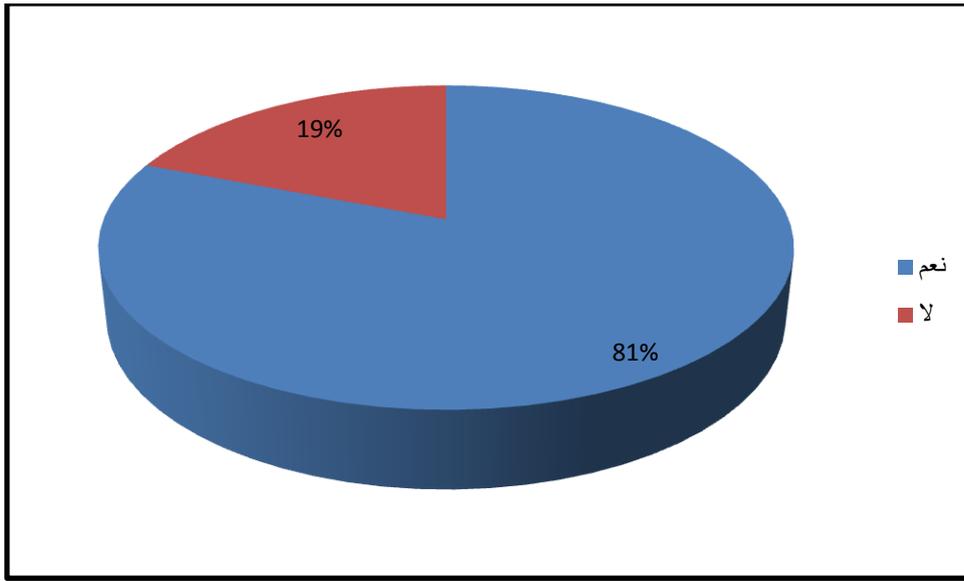
الاستنتاج: نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لا تراعي الأهداف والاحتياجات من الموارد البشرية عند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية.

السؤال رقم(20): هل ترى أن صياغة المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه مرتبط بالتخطيط للموارد البشرية؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت صياغة المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه مرتبط بالتخطيط للموارد البشرية.

جدول رقم (18): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال(20).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	17	%93	8.04	3.84	1	0.05	دالة
لا	04	%7					
المجموع	15	%100					

شكل رقم (20): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال(20).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (18):

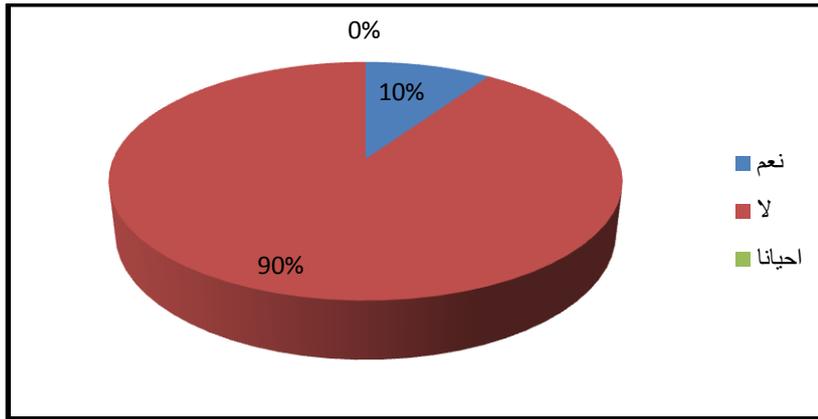
من خلال نتائج الجدول رقم(18) والشكل البياني المرافق له رقم(20) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (20)، يتبين لنا أن نسبة 81% أجابوا بأن صياغة المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه مرتبط بالتخطيط للموارد البشرية، ونسبة 19% أجابوا بأن صياغة المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه غير مرتبط بالتخطيط للموارد البشرية، هو ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والتي تقدر ب: 8.04، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن صياغة المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه مرتبط بالتخطيط للموارد البشرية.

السؤال رقم(21): هل تقوم إدارة المنشأة الرياضية بإعداد خطة نشاط مكتوبة بموعد تنفيذ محددة؟  
 الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت إدارة المنشأة الرياضية بإعداد خطة نشاط مكتوبة بموعد تنفيذ محددة.  
 جدول رقم (19): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال (21).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	02	10%	31.14	5.99	2	0.05	دالة
لا	19	90%					
أحيانا	00	00%					
المجموع	21	100%					

شكل رقم (21): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (21).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (19):

من خلال نتائج الجدول رقم(19) والشكل البياني المرافق له رقم(21) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (21)، يتبين لنا أن نسبة 90% أجابوا بأن إدارة المنشأة الرياضية لا تقوم بإعداد خطة نشاط مكتوبة بموعد تنفيذ محددة ، ونسبة 10% أجابوا أن إدارة المنشأة الرياضية تقوم بإعداد خطة نشاط مكتوبة بموعد تنفيذ محددة، وهو ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  عند مستو الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والتي تقدر ب:31.14، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

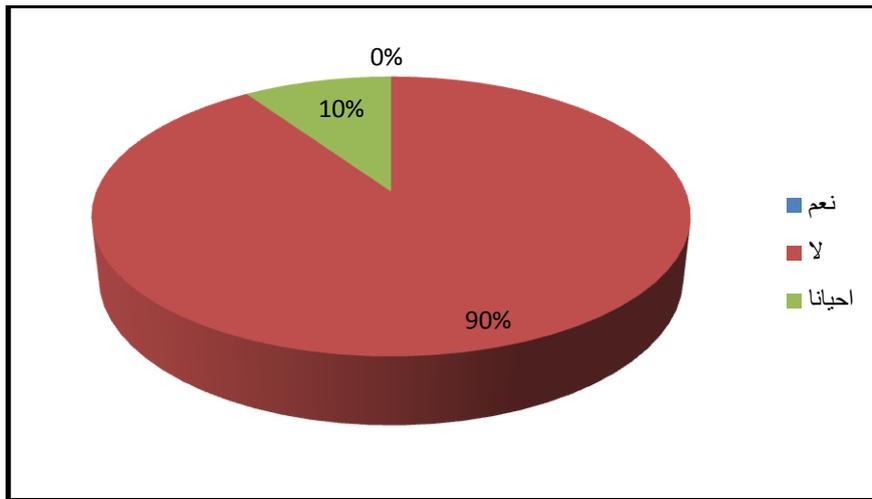
الاستنتاج: نستنتج أن إدارة المنشأة الرياضية لا تقوم بإعداد خطة نشاط مكتوبة بموعد تنفيذ محددة.

السؤال رقم(22): هل تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء التحليل الوظيفي من أجل تحديد أنسب كفاءة؟  
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت إدارة الموارد البشرية بإجراء التحليل الوظيفي من أجل تحديد أنسب كفاءة.

جدول رقم (20): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال(22).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	00	%00	31.14	5.99	2	0.05	دالة
لا	19	%90					
أحياناً	2	%10					
المجموع	21	%100					

شكل رقم (22): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال(22).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (20):

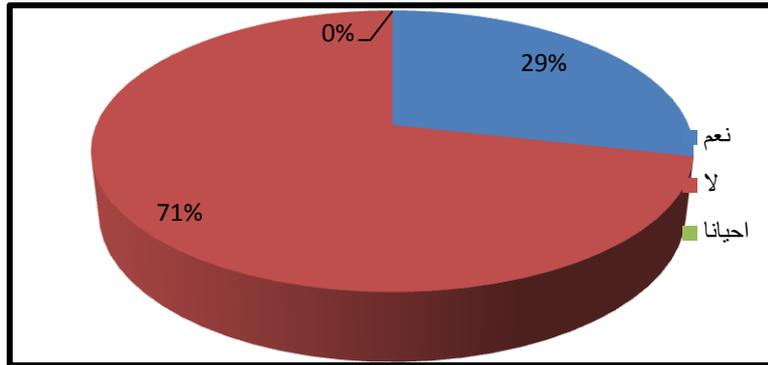
من خلال نتائج الجدول رقم(20) والشكل البياني المرافق له رقم(22) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (22)، يتبين لنا أن نسبة 90% أجابوا بأن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بإجراء التحليل الوظيفي من أجل تحديد أنسب كفاءة، ونسبة 10% أجابوا أن إدارة الموارد البشرية تقوم بإجراء التحليل الوظيفي من أجل تحديد أنسب كفاءة، وهو ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والتي تقدر ب: 31.14، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بإجراء التحليل الوظيفي من أجل تحديد أنسب كفاءة.

السؤال رقم(23): هل تستند إدارة المنشأة الرياضية في رسم خططها واستراتيجياتها واتخاذ قراراتها المتعلقة بالموارد البشرية على المعلومات التي تحصل عليها من بيئتها الداخلية والخارجية.  
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت إدارة المنشأة الرياضية تستند على المعلومات التي تحصل عليها من بيئتها الداخلية والخارجية في رسم خططها واستراتيجياتها واتخاذ قراراتها المتعلقة بالموارد البشرية.  
جدول رقم (21): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  كالموجوب للسؤال(23).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	06	%29	16.28	5.99	2	0.05	دالة
لا	15	%71					
أحيانا	00	%00					
المجموع	21	%100					

شكل رقم (23): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال(23).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (21):

من خلال نتائج الجدول رقم(21) والشكل البياني المرافق له رقم(23) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (23)، يتبين لنا أن نسبة 71% أجابوا بأن إدارة المنشأة الرياضية لا تستند في رسم خططها واستراتيجياتها واتخاذ قراراتها المتعلقة بالموارد البشرية على المعلومات التي تحصل عليها من بيئتها الداخلية والخارجية، ونسبة 29% أجابوا أن تستند إدارة المنشأة الرياضية تستند في رسم خططها واستراتيجياتها واتخاذ قراراتها المتعلقة بالموارد البشرية على المعلومات التي تحصل عليها من بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  الجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والتي تقدر ب: 16.28، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

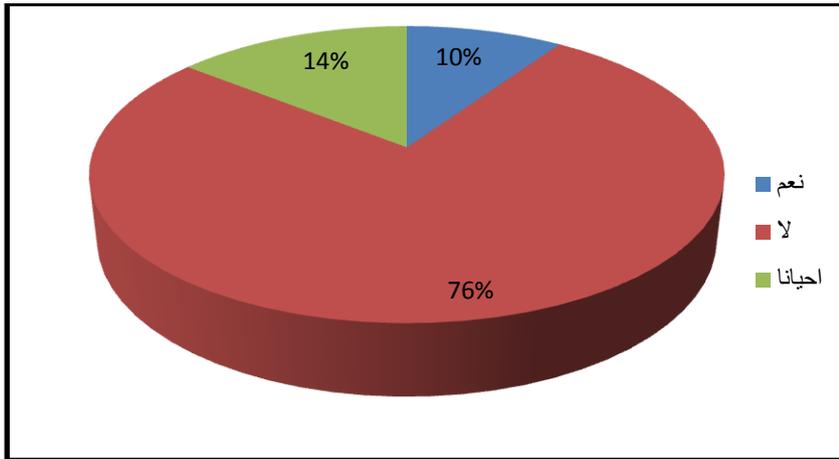
الاستنتاج: نستنتج أن إدارة المنشأة الرياضية لا تستند في رسم خططها واستراتيجياتها واتخاذ قراراتها المتعلقة بالموارد البشرية على المعلومات التي تحصل عليها من بيئتها الداخلية والخارجية.

السؤال رقم(24): هل تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي تحتاجها مستقبلاً؟  
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت إدارة الموارد البشرية بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي تحتاجها مستقبلاً.

جدول رقم (22): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال(24).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	02	%10	17.42	5.99	2	0.05	دالة
لا	16	%76					
أحياناً	3	%14					
المجموع	21	%100					

شكل رقم (24): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال(24).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (22):

من خلال نتائج الجدول رقم(22) والشكل البياني المرافق له رقم(24) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (24)، يتبين لنا أن نسبة %76 أجابوا بأن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي تحتاجها مستقبلاً، ونسبة %10 أجابوا أن إدارة الموارد البشرية بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي تحتاجها مستقبلاً، ونسبة %14 أجابوا بأحياناً، وهو ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2)، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99، وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والتي تقدر ب: 17.42، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

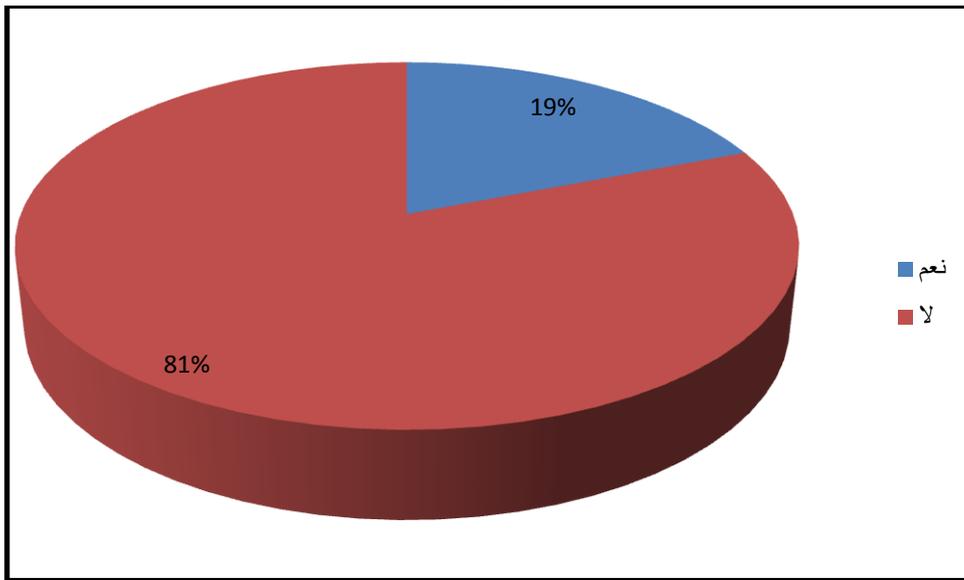
الاستنتاج: نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي تحتاجها مستقبلاً.

السؤال رقم(25): هل تتنبأ الإدارة بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات لشغل وظائف في المؤسسة؟ الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت الإدارة تقوم بعملية التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات لشغل وظائف في المؤسسة.

جدول رقم (23): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال(25).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	04	%19	8.04	3.84	1	0.05	دالة
لا	17	%81					
المجموع	21	%100					

شكل رقم (24): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال(25).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (23):

من خلال نتائج الجدول رقم(23) والشكل البياني المرافق له رقم(25) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (25)، يتبين لنا أن نسبة 81% أجابوا بأن الإدارة لا تتنبأ بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات لشغل وظائف في المؤسسة، ونسبة 19% أجابوا تتنبأ الإدارة تتنبأ بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات لشغل وظائف في المؤسسة، هو ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والتي تقدر ب: 8.04، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

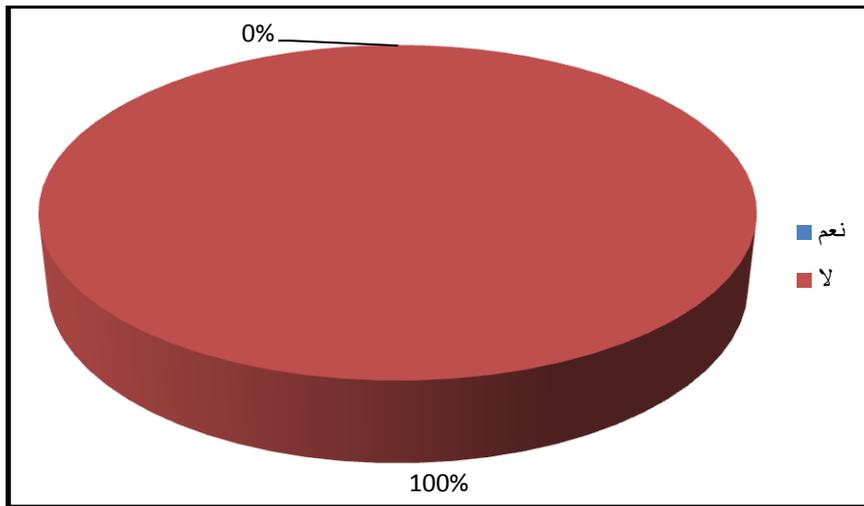
الاستنتاج: نستنتج أن الإدارة لا تتنبأ بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات لشغل وظائف في المؤسسة.

السؤال رقم(26): هل تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة؟  
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة.

جدول رقم (24): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال(26).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	00	%00	21	3.84	1	0.05	دالة
لا	21	%100					
المجموع	21	%100					

شكل رقم (26): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال(26).



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (24):

من خلال نتائج الجدول رقم(24) والشكل البياني المرافق له رقم(26) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال رقم (26)، يتبين لنا أن نسبة 100% أجابوا بأن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بعملية الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة، هو ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والتي تقدر ب: 21، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة.

الاستنتاج: نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بعملية الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة.

4-1-2- عرض وتحليل نتائج المقابلة:

- **السؤال رقم (01):** هل توجد خطة واضحة ومعتمدة لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية ؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ما إذا كانت توجد خطة واضحة ومعتمدة لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية.  
من خلال إجابة المسؤولين على السؤال الأول لاحظنا أنه لا توجد خطة واضحة ومعتمدة لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة من الموارد البشرية.  
**الاستنتاج:** نستنتج أنه لا توجد خطة واضحة ومعتمدة لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية.
- **السؤال رقم (02):** ما هي أهم الخطوات المتبعة لتدبير الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية المطلوبة ؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة أهم الخطوات المتبعة لتدبير الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية المطلوبة.  
من خلال إجابة المسؤولين على السؤال الثاني لاحظنا أن تدبير الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية يمر بثلاث مراحل أولاً تقدير الطلب تقدير العرض من المدرسة العليا للرياضة ثم التوظيف المباشر.  
**الاستنتاج:** نستنتج أن تدبير الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية يمر بثلاث مراحل أولاً تقدير الطلب تقدير العرض من المدرسة العليا للرياضة ثم التوظيف المباشر.
- **السؤال رقم (03):** ما هي الصعوبات التي تصادف المنشآت الرياضية في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية ؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة الصعوبات التي تصادف المنشآت الرياضية في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية.  
من خلال إجابة المسؤولين على السؤال الثالث لاحظنا أن الصعوبات التي تصادف المنشآت الرياضية في تخطيط احتياجاتها هو النقص المعرفي بعملية تخطيط الموارد البشرية وأساليبه الكمية والوصفية لدى المسيرين وافتقارها لقاعدة بيانات، وعدم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك لضمان توفير احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة.  
**الاستنتاج:** نستنتج أن الجهاز الإداري غير ملم بعملية تخطيط الموارد البشرية وافتقار المنشآت الرياضية لقاعدة بيانات، وعدم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخطط وتوجهات المنشأة الرياضية الاستراتيجية.
- **السؤال رقم (04):** ما هي أهم مصادر الحصول على الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة أهم مصادر الحصول على الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.  
من خلال إجابة المسؤولين على السؤال الرابع لاحظنا أن المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة تعتمد على مصدر واحد للحصول على الموارد البشرية وهو المدرسة العليا للرياضة.  
**الاستنتاج:** نستنتج أن المنشآت الرياضية تعتمد على مصدر واحد للحصول على الموارد البشرية وهو المدرسة العليا للرياضة.

- **السؤال رقم (05):** هل هذه المصادر كافية لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية كما ونوعا ؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ما إذا كانت هذه المصادر كافية لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية كما ونوعا.  
من خلال إجابة المسؤولين على السؤال الخامس لاحظنا أن المدرسة العليا للرياضة غير كافية لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، من الموارد البشرية كما ونوعا.  
**الاستنتاج:** نستنتج أن المدرسة العليا للرياضة غير كافية لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية كما ونوعا.
- **السؤال رقم (06):** هل تقوم إدارة الموارد البشرية بإمداد المنشآت الرياضية بالموارد اللازمة كما ونوعا لضمان حسن سيرها ؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بإمداد المنشآت الرياضية بالموارد اللازمة كما ونوعا لضمان حسن سيرها.  
من خلال إجابة المسؤولين على السؤال السادس لاحظنا أن إدارة الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة لا تقوم بإمداد المنشآت الرياضية بالموارد اللازمة كما ونوعا لضمان حسن سيرها.  
**الاستنتاج:** نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بإمداد المنشآت الرياضية بالموارد اللازمة كما ونوعا لضمان حسن سيرها.
- **السؤال رقم (07):** هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وإعداد خطة تدريبية لهم ؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وإعداد خطة تدريبية لهم.  
من خلال إجابة المسؤولين على السؤال السابع لاحظنا أن إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية لولاية البويرة لا تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وإعداد خطة تدريبية لهم.  
**الاستنتاج:** نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وإعداد خطة تدريبية لهم.
- **السؤال رقم (08):** هل تستند إدارة الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة على قاعدة بيانات في عملية التخطيط للموارد البشرية ؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة تستند على قاعدة بيانات في عملية التخطيط للموارد البشرية.  
من خلال إجابة المسؤولين على السؤال الثامن لاحظنا أن إدارة الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة لا تستند على قاعدة بيانات في عملية التخطيط للموارد البشرية.  
**الاستنتاج:** نستنتج أن إدارة الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لا تستند على قاعدة بيانات في عملية التخطيط للموارد البشرية.

- **السؤال رقم (09):** هل تتبع إدارة الموارد البشرية أسلوبا علميا في تخطيطها لاحتياجات المنشآت الرياضية من القوى العاملة ؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تتبع أسلوبا علميا في تخطيطها لاحتياجات المنشآت الرياضية من القوى العاملة.  
من خلال إجابة المسؤولين على السؤال التاسع لاحظنا أن إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة لا تتبع أسلوبا علميا في تخطيطها لاحتياجات المنشآت الرياضية من القوى العاملة.  
**الاستنتاج:** نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لا تتبع أسلوبا علميا في تخطيطها لاحتياجات المنشآت الرياضية من القوى العاملة.
  
- **السؤال رقم (10):** ما هي العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنشآت الرياضية ؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنشآت الرياضية.  
من خلال إجابة المسؤولين على السؤال العاشر لاحظنا أن من أهم العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة هو التدخل الحكومي وسياسة التوظيف والتكوين.  
**الاستنتاج:** نستنتج أن التدخل الحكومي وسياسة التوظيف والتكوين هو من أبرز العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.

4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات الجزئية:

4-2-1- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (25): يمثل مجموع تكرارات و النسب المئوية و قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة للأسئلة التي تخدم المحور الأول.

الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية في المنشأة الرياضية							المحور: 01	
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة (%)	التكرار (ت)	المتغيرات	
							الأسئلة	
دال	1	0.05	3.84	5.76	24	05	نعم	السؤال 01
					76	16	لا	
	2	0.05	5.99	17.42	10	02	نعم	السؤال 02
					76	16	لا	
					14	03	أحيانا	
	2	0.05	5.99	08	62	13	نعم	السؤال 03
					14	03	لا	
					24	05	أحيانا	
	1	0.05	3.84	7.6	71	15	نعم	السؤال 04
					29	06	لا	
	1	0.05	3.84	21	100	21	نعم	السؤال 05
					00	00	لا	
	2	0.05	5.99	36.28	95	20	نعم	السؤال 06
					00	00	لا	
					05	01	أحيانا	
	2	0.05	5.99	14	10	02	نعم	السؤال 07
					71	15	لا	
					19	04	أحيانا	
	2	0.05	5.99	42	100	21	نعم	السؤال 08
					00	00	لا	
					00	00	أحيانا	

## تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم(25):

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن أغلبية المدراء كانت إجاباتهم تصب في اتجاه الفرضية الموضوعية حيث أن نسبة 76% من المدراء أجابوا بأن الموارد البشرية الموجودة غير كافية لتسيير منشآتهم الرياضية بشكل جيد كما أدلى بها السؤال الأول، وفيما يخص السؤال الثاني حيث أجاب أغلب المدراء بنسبة 76% على أن الموارد البشرية غير كافية لتغطية كافة النشاطات المبرمجة في منشآتهم الرياضية، وفي السؤال الثالث الذي كانت الإجابة عليه بنسبة 62% بأن عدد الأنشطة في منشآتهم يحدد على حسب عدد القوي العاملة، كما أن السؤال الرابع كانت الإجابة عليه بنسبة 71% بأن إدارة المنشأة الرياضية تقوم بتوزيع اختصاصات نشاط معين على أكثر من نشاط لغياب من يقوم به، وبالنسبة للسؤال الخامس الذي أجابت عليه الأغلبية الساحقة بنسبة 100% بأن النقص في الموارد البشرية يؤثر على تسيير المنشأة الرياضية، وجاءت الإجابة على السؤال السادس بنسبة 95% أجابوا بأن منشآتهم الرياضية تستعين بالمتطوعين لممارسة أنشطتها المختلفة، كما أن السؤال السابع كانت الإجابة عليه بنسبة 71% بأن عدد الموارد البشرية (العمال) لا يتناسب مع أهداف منشآتهم الرياضية، وبالنسبة للسؤال الثامن الذي أجابت عليه الأغلبية الساحقة بنسبة 100% بأن توفير الموارد البشرية بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال إجابة عينة الدراسة على السؤال التاسع المفتوح لاحظنا أن أغلب الإداريين يعتبرون أن عملية تخطيط الموارد البشرية وظيفية مهمة لتلبية الاحتياجات الكمية للمنشأة الرياضية، كما أنهم يعتبرون أن عملية تخطيط الموارد البشرية غير موفق من طرف الجهة الوصية (مديرية الشباب والرياضة) ولا توفر الاحتياجات الكمية اللازمة لتسيير المنشأة الرياضية بالشكل المناسب.

وبعد أن قام الباحث بتحليل النتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى وجد أن: تخطيط الموارد البشرية لا يغطي الاحتياجات الكمية في مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها، أي أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقوم بتلبية ما تحتاجه المنشآت الرياضية من عدد العاملين مما يدل على أنها لا تمارس التخطيط بالصورة الصحيحة و منهجية واضحة ودقيقة، إضافة إلى ذلك أن مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها ليس لها اهتمام كبير بسياسات تخطيط الموارد البشرية التي من شأنها تحقيق فعالية أكبر في التزود بأعداد كافية من العمال، واعتمادها على الخطط التشغيلية قصيرة المدى (العقود) ، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة: بركان عادل التي كانت بعنوان: **واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة**، التي توصلت إلى أن الجهاز الادارة في المنشأة الرياضية لولاية خنشلة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط، وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة هذه المنشآت، كما تتفق مع دراسة: **جمال خليل عدوان** من فلسطين 2008، التي كانت بعنوان: **واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي في محافظات قطاع غزة**، التي توصلت إلى أن المؤسسات لا تمارس التخطيط بصورة صحيحة ومنهجية متكاملة وواضحة ودقيقة، كما توصلت أن المؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي الحكومي في محافظات قطاع غزة، في تحديد احتياجاتها من القوى العاملة على الخطط التشغيلية قصيرة المدى، الأمر الذي يؤدي الى ارباك العمل المستقبلي

وضعف القدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية المطلوبة بدقة وبالتالي التأثير على مستوى أداء المؤسسة وجودها، حيث يؤكد سينان الموسوي في كتابه إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، أن تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة حسب الكفاءة والتخصصات المرغوبة، من خلال النوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. (سنان الموسوي، 2006،، صفحة 144) .

وبعد أن قام الباحث بتحليل نتائج المقابلة ومن خلال إجابة المسؤولين عن أسئلتها التي جاءت الإجابات تتماشى في اتجاه الفرضية الجزئية الأولى، حيث أجاب المسؤولين أنه لا توجد خطة واضحة ومعتمدة لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية الكمية من الموارد البشرية، وأن مصادر الحصول على الموارد البشرية المتمثلة في المدرسة العليا للرياضة غير كافية لتلبية الاحتياجات الكمية للمنشآت الرياضية من الموارد البشرية، وأن إدارة الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لا تقوم بإمداد المنشآت الرياضية بالموارد البشرية الكمية اللازمة لضمان حسن سيرها.

ومن خلال كل هذا نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وعليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت أي أن تخطيط الموارد البشرية لا يغطي الاحتياجات الكمية في مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها.

4-2-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (26): يمثل مجموع تكرارات و النسب المئوية و قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة للأسئلة التي تخدم المحور الثاني

الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية في المنشأة الرياضية							المحور: 02	
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة (%)	التكرار (ت)	المتغيرات	
							الاسئلة	
دال	1	0.05	3.84	71.01	14	03	نعم	السؤال 10
					86	18	لا	
	2	0.05	5.99	42	100	21	نعم	السؤال 11
					00	00	لا	
					00	00	أحيانا	
	1	0.05	3.84	21	100	21	نعم	السؤال 12
					00	00	لا	
	1	0.05	3.84	21	100	21	نعم	السؤال 13
					00	00	لا	
	1	0.05	3.84	10.71	86	18	نعم	السؤال 14
					14	03	لا	
	2	0.05	5.99	31.14	90	19	نعم	السؤال 15
					10	02	لا	
					00	00	أحيانا	
	1	0.05	5.99	5.76	24	05	نعم	السؤال 17
					76	16	لا	

## تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم(26):

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن أغلبية المدراء كانت إجاباتهم تصب في اتجاه الفرضية الموضوعية حيث أن نسبة 86% من المدراء أجابوا بأن عمال منشأتهم الرياضية غير مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم وممارسة الأنشطة وواجبات الوظيفة كما أدلى بها السؤال العاشر، وفيما يخص السؤال الحادي عشر حيث أجابت عليه الأغلبية الساحقة بنسبة 100% على أن العمال في منشأتهم الرياضية يحتاجون إلى دورة تدريبية وتكوينية إضافية لتحقيق فعالية لإنجاز الأعمال المطلوبة، وفي السؤال الثاني عشر الذي أجابت عليه الأغلبية الساحقة بنسبة 100% أن تخطيط الموارد البشرية وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءة الفنية في فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف منشأتهم الرياضية، كما أن السؤال الثالث عشر أجابت عليه الأغلبية الساحقة بنسبة 100% بأن الموارد البشرية ذات الكفاءة انعكاس على تسيير المنشأة الرياضية، وبالنسبة للسؤال الرابع عشر كانت الإجابة عليه بنسبة 86% على أن الرضا حول الخدمة المقدمة مرتبط بحصول منشأتهم الرياضية على موارد بشرية ذات كفاءة عالية ، وبالنسبة للسؤال الخامس عشر كانت الإجابة عليه بنسبة 90% بأن عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية يساهم في نقص الكفاءات ، من خلال إجابة عينة الدراسة على السؤال السادس عشر المفتوح لاحظنا أن أغلب الإداريين يعتبرون أن توفير الموارد البشرية بالنوعية المناسبة و في الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الادارية للمنشأة الرياضية، وذلك شريطة التسيير العقلاني لهذه الموارد البشرية، كما أن السؤال السابع عشر كانت الإجابة عليه بنسبة 76% بأن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بتقييم أداء العاملين في المنشأة الرياضية.

وبعد أن قام الباحث بتحليل النتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية وجد أن: تخطيط الموارد البشرية لا يغطي الاحتياجات النوعية في مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها، وهذا ما يدل على أن تخطيط الموارد البشرية على مستوى مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها لا يستطيع أن يلبي كل ما هو مطلوب منه كعملية يراد من خلالها تزويد المنشآت بالكفاءات و الخبرات اللازمة لتحقيق أهدافها، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها دمانة عمر التي كانت بعنوان: دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط، التي توصلت إلى إلزامية استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة المركب تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام، وكذلك زيادة التركيز على الاستراتيجيات البعيدة التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيره، وتتفق مع نتائج دراسة: موفق محمد الضمور من الاردن 2008 وكانت بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن، والتي توصلت إلى أن من الضروري زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطائه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح، وضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات

البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد، و ضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتتفق مع دراسة: علي بن راشد بن سالم اليعقوبي من عمان 2011، والتي كانت بعنوان: واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، والتي توصلت في نتائجها إلي وجود مجموعة من العوائق التي تحد فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية وهذا راجع إلي نقص الكفاءات اللازمة والمناسبة.

وبعد أن قام الباحث بتحليل نتائج المقابلة ومن خلال إجابة المسؤولين عن أسئلتها التي جاءت الإجابات تتماشى في اتجاه الفرضية الجزئية الثانية، حيث أجاب المسؤولين أنه لا توجد خطة واضحة ومعتمدة لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية النوعية من الموارد البشرية، وأن مصادر الحصول على الموارد البشرية المتمثلة في المدرسة العليا للرياضة غير كافية لتلبية الاحتياجات النوعية للمنشآت الرياضية من الموارد البشرية، وأن إدارة الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لا تقوم بإمداد المنشآت الرياضية بالموارد البشرية النوعية اللازمة لضمان حسن سيرها، أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وإعداد خطة تدريبية لهم.

ومن خلال كل هذا نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وعليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت أي أن تخطيط الموارد البشرية لا يغطي الاحتياجات النوعية في مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها.

4-2-3- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (27): يمثل مجموع تكرارات و النسب المئوية و قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة للأسئلة التي تخدم المحور الثالث.

عملية التنبؤ للموارد البشرية كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة							المحور: 03		
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة (%)	التكرار (ت)	الأسئلة		
							المتغيرات		
دال	2	0.05	5.99	42	100	21	نعم	السؤال 18	
							لا		
							أحيانا		
	2	0.05	5.99	22.57	19	04	17	نعم	السؤال 19
								لا	
								أحيانا	
	1	0.05	3.84	8.04	93	17	04	نعم	السؤال 20
								لا	
	2	0.05	3.84	31.14	10	02	19	نعم	السؤال 21
								لا	
								أحيانا	
	2	0.05	3.84	31.14	00	00	19	نعم	السؤال 22
لا									
أحيانا									
2	0.05	5.99	16.28	29	06	15	نعم	السؤال 23	
							لا		
							أحيانا		
2	0.05	5.99	17.42	10	02	16	نعم	السؤال 24	
							لا		
							أحيانا		
1	0.05	3.84	8.04	19	04	17	نعم	السؤال 25	
							لا		

## تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم(27):

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن أغلبية المدراء كانت إجاباتهم تصب في اتجاه الفرضية الموضوعية حيث أن نسبة 100% أجابوا بالأغلبية على أن تخطيط الموارد البشرية يساعد المنشأة الرياضية على التنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا كما أدلى بها السؤال الأول، وفيما يخص السؤال الثاني حيث أجاب أغلب المدراء 76% بأن إدارة الموارد البشرية لا تراعي الأهداف والاحتياجات من الموارد البشرية عند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية، وفي السؤال الثالث الذي كانت الإجابة عليه بنسبة 81% بأن صياغة المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه مرتبط بالتخطيط للموارد البشرية ، كما أن السؤال الرابع كانت الإجابة عليه بنسبة 90% بأن إدارة المنشأة الرياضية لا تقوم بإعداد خطة نشاط مكتوبة بموعد تنفيذ محددة ، وبالنسبة للسؤال الخامس كانت الإجابة عليه بنسبة 90% بأن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بإجراء التحليل الوظيفي من أجل تحديد أنسب كفاءة، وجاءت الإجابة على السؤال السادس بنسبة 71% أجابوا بأن إدارة المنشأة الرياضية لا تستند في رسم خططها واستراتيجياتها واتخاذ قراراتها المتعلقة بالموارد البشرية على المعلومات التي تحصل عليها من بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن السؤال السابع كانت الإجابة عليه بنسبة 76% بأن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي تحتاجها مستقبلا ، وبالنسبة للسؤال الثامن كانت الإجابة عليه بنسبة 81% بأن الإدارة لا تنتبأ بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات لشغل وظائف في المؤسسة، من خلال إجابة عينة الدراسة على السؤال التاسع الذي أجابت عليه الأغلبية الساحقة بنسبة 100% بأن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بعملية الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة.

وبعد أن قام الباحث بتحليل النتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة وجد أن: مديرة الشباب و الرياضة و الوحدات التابعة لها لا تقوم بعملية التنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا داخل المنشأة الرياضية التي تحتاجها مستقبلا، وذلك لعدم إجراء التحليل الوظيفي من أجل تحديد احتياجاتها الكمية والنوعية وأنسب كفاءة من اليد العاملة، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة: **جمال خليل عدوان** والتي كانت بعنوان: **واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، والتي توصلت في نتائجها إلي أن خطة الاحتياجات للقوى العاملة يتم مراجعتها وتعديلها في ضوء حاجة المؤسسة حسب أعباء العمل، مما يدل على أن هذه المؤسسة لا تمتلك رؤية مستقبلية واضحة من احتياجاتها من القوى العاملة و أن أعمال التخطيط لديها في هذا الجانب تستند فقط على سد العجز والنقص من هذه القوى وهي تفنقر لوجود لجان متخصصة وقادرة على تحديد احتياجات من القوى العاملة بصورة مهنية، وتتفق مع دراسة **عمر سامي** التي كانت بعنوان: **فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، والتي توصلت في نتائجها أن الشركة لا تتوافر على أية خارطة إحلال في حالة شغور أي منصب من المناصب نتيجة وقوع حالات تقاعد أو نقل أو استقالة أو مرض أو وفاة، وذلك في جميع مستوياتها التأهيلية، وهو ما قد يؤدي إلى ارتباك الشركة وتأثر عملياتها سلبا نتيجة لبطء عملية الإحلال أو عدم سلامتها لعدم توفر الوقت الكافي لاكتشاف نواحي النقص المهاري التي قد تكون موجودة، ولا تتوافر لدى شركة مناجم الفوسفات البيانات ولمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية سواء على مستوى****

المركب المنجمي أو المنشآت المينائية، ومنها البيانات التاريخية. حيث أن البيانات التاريخية التي تتوافر لدى الشركة عن الموارد البشرية العاملة بها على مستوى كل من المركب المنجمي لجبل العنق والمنشآت المينائية لعنابة تعتبر غير كافية، ذلك أنها تغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً وبالتالي لا تكفي لبناء نموذج إحصائي للتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية على المدى البعيد و عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى الشركة تستند إلى التقديرات الشخصية لرؤساء الأقسام والوحدات وبشكل سنوي، وهذا بالرغم من صعوبة التنبؤ بالأفراد، ومن التأكيد من توافرهم تقريبا في أي مكان ومن قدرهم على أداء المهام المطلوبة، وتكيفهم للظروف المتغيرة، وهذا ما يتعارض مع عباس أنس في كتابه **تنبؤ وتنمية القوى العاملة** الذي قال: أن مرحلة التنبؤ بالاحتياجات تأتي في مقدمة المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية إذ يلزم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة وأقسامها المتنوعة التي تعد أساسا لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم أدائها للوصول إلى تلك الأهداف، ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة وتخصصاتها المطلوبة شغل تلك الوظائف الحالية والمستقبلية وذلك باستخدام العديد من الأساليب التنبؤية (عباس أنس، 2011، صفحة 108).

وبعد أن قام الباحث بتحليل نتائج المقابلة ومن خلال إجابة المسؤولين عن أسئلتها التي جاءت بالإجابات تتماشى في اتجاه الفرضية الجزئية الثالثة، حيث أجاب المسؤولين أن الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية يمر بثلاث مراحل أولا تقدير الطلب تقدير العرض من المدرسة العليا للرياضة ثم التوظيف المباشر، وهذه المراحل تبقى ناقصة (أنظر الصفحة 28-30)، ولا تنتبأ إدارة الموارد البشرية بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات لشغل وظائف في المنشآت الرياضية، ولا تقوم بعملية الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة للحصول على أفضل كفاءة، وأن إدارة الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لا تستند على قاعدة بيانات في عملية التخطيط للموارد البشرية، وأن إدارة الموارد البشرية لا تتبع أسلوبا علميا في تخطيطها لاحتياجات المنشآت الرياضية من القوى العاملة، وليس هنالك ربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخطط وتوجهات المنشآت الرياضية الاستراتيجية.

ومن خلال كل هذا نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وعليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت أي أنه لا توجد عملية تنبؤ للموارد البشرية كما ونوعا داخل مديرية الشباب و الرياضة والوحدات التابعة لها المنشأة الرياضية.

4-2-4- مناقشة ومقابلة الفرضية الجزئية بالفرضية العامة:

جدول رقم(28): يمثل مقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة.

الفرضيات	صياغتها	نتائجها
الفرضية الأولى	تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات الكمية داخل المنشأة الرياضية	تحققت
الفرضية الثانية	تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات النوعية داخل المنشأة الرياضية	تحققت
الفرضية الثالثة	لا توجد عملية تنبؤ للموارد البشرية كما ونوعا داخل المنشأة الرياضية	تحققت
الفرضية العامة	تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات اللازمة لتطوير المنشأة الرياضية	تحققت

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم(28):

وبعد بتحليل النتائج المتحصل عليها ومن خلال الجدول رقم (28) الذي يوضح أن الفرضية الجزئية الاولى تحققت والتالي نصها: "تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات الكمية داخل المنشأة الرياضية" ما يدل على أن المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة لا تمارس التخطيط بالصورة الصحيحة ومنهجية واضحة إضافة إلى أنها لا تهتم اهتماما كبيرا بسياسات تخطيط الموارد البشرية التي من شأنها تحقيق فعالية أكبر في التزود بأعداد كافية من العمال، ويرى الباحث أن المنشآت الرياضية لا تمارس التخطيط بصورة صحيحة ولا تسعى لإشراك العاملين في التخطيط أو إعلامهم بالخطط المستقبلية للمنشأة، كما أنها تعتمد في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية على الخطط التشغيلية قصيرة المدى (عقود ما قبل التشغيل، المتطوعين) الامر الذي يؤدي إلى ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية المطلوبة بدقة وبالتالي التأثير على أداء المنشأة الرياضية، وقد تحققت الفرضية الثانية التي نصها: "تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات النوعية داخل المنشأة الرياضية" وهذا يدل على أن تخطيط الموارد البشرية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة والوحدات التابعة لها لا يلبي كل ما هو مطلوب منه كعملية يراد من خلالها تزويد المنشآت الرياضية بالكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها ورسالتها وكذلك تطويرها، كما يرى الباحث عدم تغطية تخطيط الموارد البشرية لا احتياجات المنشآت الرياضية النوعية من العمال لكون التخطيط لهذه الموارد على مستوى المنشأة لا يتم بالشكل المطلوب الذي يستطيع الإلمام بمختلف جوانب التخطيط كعملية تستند على القدر الكافي من البيانات والمعلومات حول المخزون الحالي من المهارات وما سوف تحتاجه مستقبلا، مما يجعل منه يبقى ناقصا ولا يرقى لتلبية متطلبات تلك المنشأة الرياضية،

وتحققت الفرضية الثالثة التي نصها: تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات اللازمة لتطوير المنشأة الرياضية، ما يدل على أن المنشآت الرياضية لا تقوم بعملية التنبؤ بالموارد البشرية التي سوف تحتاجها مستقبلا ويرى الباحث أنهلا تجري التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من هذه الموارد ولا تقوم بجمع البيانات المتعلقة بما هو موجود من اليد العاملة، وكذلك عدم إرسالها لتقارير مفصلة لا احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا إلى الإدارة الوصية، وهذا ما نجم عنه نقص في الموارد البشرية مما يعني عدم وجود معلومات كافية حول وضع هذه المنشآت الرياضية من ناحية الموارد البشرية والمعلومات الموجودة لا تستخدم بالصورة المطلوبة.

وبعد أن قام الباحث بتحليل نتائج المحاور الثلاثة المتعلقة بالفرضيات الجزئية وقد تحققت، وعليه يمكن تأكيد الفرضية العامة للبحث أي أن تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات اللازمة لتطوير المنشأة الرياضية، ما يدل على عدم وجود اهتمام واضح بتخطيط الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والوحدات التابعة لها التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل وما يضمن تحقيق اهدافها، وهذا ما يتفق مع دراسة: **بركان عادل** والتي كانت بعنوان: **واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة**، والتي توصلت في نتائجها إلى أن الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط و بينت الدراسة أن إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وكذلك ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط وأن إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط، وتشير هذه النتيجة الى أن إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة المنشآت، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع أسس علمية وموضوعية للتخطيط وتحسينها وتنوعها مما يساهم في تحقيق اهداف المنشآت، وتتفق مع دراسة: **دمانة عمر** والتي كانت بعنوان: **دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط**، والتي توصلت في نتائجها إلى أن إدارة المركب تعاني من نقص كبير في الموارد البشرية وأوصت بزيادة التركيز على الاستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها، وتتفق مع دراسة: **أمراسي زهية** والتي كانت بعنوان: **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة**، والتي توصلت في نتائجها إلى ان ادارة الموارد البشرية في الميدان الرياضي في الجزائر يعاني التهميش ما زال بعيدا عن مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التنمية في الموارد البشرية وأشارت إلى ان ادارة الموارد البشرية بحد ذاتها تشكل تحديا فهي أيضا تعرف التجديد وعدم الاستقرار تستوجب التغيير في استراتيجياتها، ومنه لا يمكن تحديد معايير ثابتة تقوم عليها هذه الاستراتيجيات، وتتفق مع دراسة: **عمر سامي** والتي كانت بعنوان: **فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي**، والتي توصلت في نتائجها إلى أن لا الشركة تتوافر على أية خارطة إحلال في حالة شغور أي منصب من المناصب نتيجة وقوع حالات تقاعد أو نقل أو استقالة أو مرض أو وفاة، وذلك في جميع مستوياتها التأهيلية، وهو ما قد يؤدي إلى ارتباك الشركة وتأثر عملياتها سلبا نتيجة لبطء عملية الإحلال أو عدم سلامتها لعدم توفر الوقت الكافي لاكتشاف نواحي النقص المهارية التي قد تكون موجودة، لا تتوافر لدى شركة مناجم الفوسفات البيانات ولمعلومات

اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية سواء على مستوى المركب المنجمي أو المنشآت المينائية، ومنها البيانات التاريخية، حيث أن البيانات التاريخية التي تتوافر لدى الشركة عن الموارد البشرية العاملة بها على مستوى كل من المركب المنجمي لجبل العنق والمنشآت المينائية لعنابة تعتبر غير كافية، ذلك أنها تغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً وبالتالي لا تكفي لبناء نموذج إحصائي للتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية على المدى البعيد، وأشارت الدراسة إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى شركة مناجم الفوسفات تستند إلى التقديرات الشخصية لرؤساء الأقسام والوحدات وبشكل سنوي، وهذا بالرغم من صعوبة التنبؤ بالأفراد، ومن التأكد من توافرهم تقريبا في أي مكان ومن قدرهم على أداء المهام المطلوبة، وتكيفهم للظروف المتغيرة، مع دراسة: جمال خليل عدوان والتي كانت بعنوان: **واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة**، والتي توصلت في نتائجها إلى أن مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي لا تمارس التخطيط بصورة صحيحة وبمنهجية متكاملة وواضحة، ولا تسعى لإشراك العاملين في التخطيط أو اعلامهم بالخطط المستقبلية للمؤسسة، واعتمادها في تحديد احتياجاتها من القوى العاملة على الخطط التشغيلية قصيرة المدى، الأمر الذي يؤدي الى ارباك العمل المستقبلي وضعف القدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية المطلوبة بدقة وبالتالي التأثير على مستوى أداء المؤسسة ووجودها، أن هذه المؤسسة لا تمتلك رؤية مستقبلية واضحة من احتياجاتها من القوى العاملة وأن أعمال التخطيط لديها في هذا الجانب تستند فقط على سد العجز والنقص من هذه القوى، أظهرت الدراسة هشاشة وعمق تدني مستوى الخبرة المهنية وتدني مستوى دعم الادارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة لدى المؤسسات الصحية، وكشفت أن المؤسسات محل الدراسة تفتقر لوجود لجان متخصصة وقادرة على تحديد احتياجاتها من القوى العاملة بصورة مهنية، والدوائر الموجودة لدى هذه المؤسسات للقيام بمهام شؤون العمال تفتقر لوجود الكفاءة والخبرة المتخصصة الكافية لعملية التخطيط.

ويرى الدكتور عادل محمد زايد في كتابه: **إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية**: أن عملية تخطيط الموارد البشرية تتضمن التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين العرض والطلب من العمالة، وتهدف إلى تحديد كمية ونوعية العمالة البشرية التي يجب أن تتضمن إلى المنظمة أو يجب أن تخرج منها خلال الفترة القادمة. (عادل محمد زايد، 2003، صفحة 154)

واعتبرت هذه الدراسات تخطيط الموارد البشرية والسياسة المنهجية التي تمكن المنظمات و المنشآت الرياضية من تحقيق متطلباتها فمن خلال تخطيط الموارد البشرية يمكن لها تحديد احتياجاتها من العاملين من حيث الأعداد والكفاءات والمدى الزمني لهذه الحاجات مما يمكنها من توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، فلم يعد باستطاعتها استقطاب الأفراد بشكل عشوائي أو كرد فعل للمشكلات التي تواجهها، بل يجب أن يكون هناك مبرر قوي لاحتياج أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة.

## خلاصة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تطبيق الاستبيان الموجه لمسيرى المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، حيث احتوى هذا الفصل على عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث، لكل من الفرضيات التي تناولناها على شكل محاور وذلك لمعرفة آراء ووجهات نظر المسيرين حول دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، واستخدمنا في الحصول على النتائج كل من النسبة المئوية واختبار كا<sup>2</sup>، وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه النتائج.

وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من الحقائق جاءت في سياق الفرضيات المطروحة.

# الاستنتاج العام

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنائج المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على مسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والوحدات (المنشآت) التابعة لها، وهذا لوضع الدراسة في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقق وصحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلاً صحت الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث و بالتالي صحة الفرضية العامة، وفي حدود الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج نبلورها في النقاط التالية:

- أنه لا توجد خطة واضحة ومعتمدة لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية من قبل الجهة الوصية.
- المصادر التي تعتمد عليها مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة في لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية كما ونوعا غير كافية (المدرسة العليا للرياضة).
- التدخل الحكومي وسياسة التوظيف والتكوين هو من أبرز العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.
- الموارد البشرية الموجودة في المنشآت الرياضية غير كافية لتسييرها بالشكل الجيد.
- ليس للمسيرين في المنشآت الرياضية المعرفة الكاملة بعملية تخطيط الموارد البشرية.
- يحتاج العمال في المنشآت الرياضية الى دورات تكوينية وتدريبية إضافية لتحقيق الفاعلية في إنجاز المهام الموكلة لهم.
- ضرورة تفعيل دور وظيفة تخطيط الموارد البشرية لضمان الحصول على الكفاءات المناسبة من أجل تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.
- إدارة المنشآت الرياضية لا تقوم بتقييم أداء العاملين فيها لتحديد احتياجاتهم التدريبية.
- لا تقوم إدارة المنشآت الرياضية بمراعات أهدافها ولا احتياجات من الموارد البشرية عند القيام بعملية التخطيط.
- لا تقوم ادارة الموارد البشرية بإجراء التحليل الوظيفي من أجل تحديد انصب كفاءة.
- لا تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي تحتاجها مستقبلا.
- لا تنتبأ الإدارة بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات لشغل وظائف في المنشآت الرياضية.
- تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات الكمية داخل المنشآت الرياضية.
- تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات النوعية داخل المنشآت الرياضية.
- لا توجد عملية تنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا داخل مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها.
- مسيري (مدراء) المنشآت الرياضية غير أكفاء لممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية.

الختامة

لقد توصلت الدراسة عموماً في شقيها النظري والتطبيقي إلى أنه لا يوجد هناك اهتمام واضح بتخطيط الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والوحدات التابعة لها بالطريقة التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل بما لا يضمن تحقيق أهداف هذه المنشآت، فمفهوم إدارة الموارد البشرية حسب رأي الباحث لا يزال غامضاً لدى أغلبية الإداريين على مستوى المنشآت التابعة لمديرية الشباب والرياضة، فهو يعني سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والموظفين، يقوم على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المؤسسة وجب المحافظة عليه، إضافة إلى كونه شريك هام في التخطيط الاستراتيجي وعمله لا يقتصر فقط على إدارة الأعمال اليومية للأفراد من توظيف، وتدريب، الخ، هذا المفهوم يجب أن يكون هو القاعدة الفكرية لدى الإداريين على مستوى مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها لكي يتمكنوا من القيام بمهام هذه الوظيفة على الوجه المطلوب.

إن لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف التي هي عبارة عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها هذه الأخيرة والتي في الحقيقة تخدم من في المؤسسة ومصالح العمال، ولعل أبرزها هي وظيفة تخطيط الموارد البشرية التي هي عبارة عن تحديد للوظائف والأعمال اللازمة على مستوى أي منظمة أو مؤسسة مع وضع مجموعة من الشروط التي يلزم توفرها في الأشخاص الذين يشغلون أي وظيفة أو عمل ثم القيام باختيار الأشخاص اختياريًا موضوعيًا للحصول على أكبر كفاءة إنتاجية منهم، مما يعني القيام بعملية تنبؤ بحجم العرض والطلب من الموارد البشرية التي تستطيع عن طريقها المؤسسة تحديد اليد العاملة المطلوبة لها كما ونوعاً وفي الوقت المناسب.

ويجب أن يكون هناك اهتمام أكبر بهذه الوظيفة على مستوى مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها للاستفادة أكثر من قوة عمل ذات كفاءة وقادرة على تحقيق أهدافها، وهذا سوف يكون إذا قامت الإدارة على مستوى هذه المؤسسات بتشكيل أقسام خاصة بإدارة الموارد البشرية العاملة على مستواها، وكذا محاولة بلورة مفهوم تخطيط الموارد البشرية من خلال جمع بيانات متعلقة عن الموجود لديها من الأفراد العاملين كما ونوعاً وبشكل دوري، وإجراء تحليل وظيفي لتحديد احتياجاتها حسب حجم الطلب، كما يجب إسناد مثل هذه المهمة الحساسة لأشخاص ممن تتوفر فيهم الشروط التي تخول لهم تأديتها بما يعود بالفائدة على المؤسسة وموظفيها.

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات الكمية التي تحتاجها مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها، وكذلك تخطيط الموارد البشرية لا يلبي الاحتياجات النوعية التي تحتاجها مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها، وهذا راجع إلى أن مسيري المنشآت والمسؤولين لا يمتلكون مفهوم تخطيط الموارد البشرية، وعدم وجود أشخاص يمتلكون مؤهلات إدارية كافية للقيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية، مما يستوجب على الإدارة الوصية القيام بدورات تدريبية لهم من أجل الرفع في كفاءتهم الإدارية وإرساء قواعد سليمة من شأنها الاستفادة القصوى من الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها وكذا تطويرها.

وعلى وجه العموم أكدت الدراسة التطبيقية التي قام بها الباحث على مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والوحدات التابعة لها، أكدت أنه لا يوجد هناك اهتمام واضح بتخطيط الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة بالطريقة التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل بما يضمن تحقيق أهدافها، كما توصلت الدراسة أيضا أنه لا توجد هناك عملية تتبؤ بهذه المنشآت لما ستحتاجه مستقبلا من عدد ونوع العمال.

إن هذه الدراسة سوف تشكل إضافة إلى الرصيد المعرفي في المجال النظري والعملي إضافة إلى تعزيز الدراسات السابقة في مجال الإدارة ، وتكون تدعيما لدراسات أخرى سابقة في مجال الإدارة الرياضية على وجه الخصوص، وذلك لزيادة توسيع أكبر في مفهوم تخطيط الموارد البشرية في منشآت رياضية أخرى، على سبيل المثال الأندية الرياضية المحترفة التي أصبحت بموجب قانون الاحتراف مؤسسات تتمتع بالاستقلالية الإدارية.

# اقتراحات وفروض مستقبلية

## اقتراحات وفروض مستقبلية:

بعد القيام بهذه الدراسة، أي التعرض إلى تخطيط إدارة الموارد البشرية المنشآت الرياضية لولاية البويرة، واستخلاص النتائج منها توصل الباحث إلى مجموعة من الاقتراحات وفروض مستقبلية، التي يأمل أن يستفيد منها الباحثون والمسؤولون على المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، وهي كالآتي:

- 1- إنشاء أقسام ووحدات خاصة بالموارد البشرية على مستوى كل المنشآت الرياضية.
- 2- إجراء دورات تدريبية لصالح الإداريين في المنشآت الرياضية في أصول الإدارة عامة والإدارة الرياضية خاصة وأنماط التسيير.
- 3- ضرورة الاهتمام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية والعمل بها داخل المنشآت الرياضية، من شأنها التزود بالعدد والنوع الكافي من العمال.
- 4- ضرورة قيام كل منشأة بعملية تحليل مخزونها من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام داخلها، وذلك بشكل دوري من فترة لأخرى.
- 5- القيام بعملية تقدير العرض من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات لشغل وظائف في المنشآت الرياضية.
- 6- ضرورة وجود تنسيق حقيقي بين مديرية الشباب والرياضة وكل من ديوان المركبات المتعددة الرياضات من جهة، ومعاهد تكوين الإطارات من جهة أخرى لمعرفة العرض من موجود من عددها ونوعيتها.
- 7- ضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي وتنميتها عن طريق تكوين أخصائيين في المجال.
- 8- الحد من ظاهرة الاستنزاف في الموارد البشرية الكفاء عن طرق توفير كل ظروف العمل التي توفرها المنشآت الرياضية الأجنبية المنافسة.
- 9- إعادة النظر في القوانين والمراسيم والسياسات التي تنظم الموارد البشرية في المنشآت الرياضية لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة.
- 10- العمل على وضع برامج سياسية واضحة وجدية في مجال التشغيل والتكوين.
- 11- الاهتمام أكثر بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية عالية المستوى وتبادل الخبرات من الخارج ومواكبة مجال التكوين في المهن الجديدة والمشاركة في البرامج العالمية والتواصل مع المراكز العالمية المتخصصة بمجال إدارة الموارد البشرية والتعرف على ما وصلت إليه من تطورات في مجال التنمية البشرية.
- 12- القيام بتكوين باحثين يقومون بعمليات التحديث وتكثيف التكوينات والتدريبات اللازمة لتسهيل عملية التغيير ومواكبة.
- 13- توفير نظم معلومات على مستوى كل مؤسسة يخص الموارد البشرية بالتفصيل الدقيق.
- 14- ضرورة رفع مستوى التوعية لدى المسؤولين الإداريين بمدى أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع مستوى أداء المنشآت الرياضية وإعداد الخطط الإستراتيجية.
- 15- العمل على إيجاد تنسيق حقيقي بين الجامعات والمؤسسات من شأنه أن يساهم في تطوير وتوسيع أدوات جمع البيانات لدى الباحثين، وبالتالي إعطاء دقة أكبر في جمع البيانات ومصداقية أكبر للبحث العلمي في مستوى درجة الماجستير والدكتوراه بما يسمح لهذه المؤسسات للاستفادة من نتائج هذه الدراسات.

- 16- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتمحورة حول تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات رياضية أخرى كالأندية المحترفة، الرابطات الرياضية، الاتحادات الرياضية، وزارة الشباب والرياضة.. الخ.
- 17- إعادة النظر في سياسة التوظيف الخاص بوزارة الشباب والرياضة وفتح المجال أمام خريجي الجامعة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية في التوظيف داخل المنشآت الرياضية.

# البيئيوغرافيا

أ- باللغة العربية:

قائمة المصادر:

- القرآن الكريم.

قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم رمضان الدين، (2006) ، دليل إدارة الموارد البشرية .القاهرة، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
- 2- ابراهيم عبد المقصود، (2003) ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (ط 1)، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشرالإسكندرية.
- 3- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، (2003)، الموسوعة العلمية بالإدارة الرياضية والتخطيط في مجال الرياضة (ط1)، مصر، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر الإسكندرية.
- 4- إبراهيم مروان عبد المجيد، (s.d.)، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 5- أحمد ماهر، (2007)، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6- أحمد ماهر، (بدون تاريخ نشر)، دليل المديرين في كيفية إعداد الخطة والسياسات الاستراتيجية (بتصرف )، مصر، دار المعارف القاهرة.
- 7- أسطري رائد محمد، (2010)، الإدارة الرياضية (ط1)، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- 8- برداود عبد اليمين، (2010)، مناهج البحث العلمي في علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 9- بوداود عبد اليمين، (2006)، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية.
- 10- جمال الدين محمد مرسي، (2006)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية.
- 11- جاري ديسار، (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة السيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، السعودية، دار المريخ للنشر.
- 12- جمال محمد علي، (2008)، التنمية الإدارية في الادارة الرياضية والادارة العامة (ط1)، مصر، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

- 13- حسن أحمد الشافعين، سوزان أحمد على مرسي، (1995)، مبادئ البحث العلمي والتربية البدنية والرياضية، مصر، منشأ المعارف بالإسكندرية.
- 14- حسن احمد الطعاني، (2007)، التدريب الإداري المعاصر (ط1)، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 15- حماد مفتي إبراهيم، (1999)، تطبيقات الإدارة الرياضية، مصر، مركز الكتاب للنشر القاهرة.
- 16- حمادة حنفي إبراهيم، (1999)، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجمعيات، الاتحادات الرياضية، الأندية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر.
- 17- حمدي أمين عبد الهادي، (1990)، إدارة شؤون موظفي الدول (ط3)، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 18- خالد عبد الرحيم الهيتي، (2005)، إدارة الموارد البشرية (ط1)، الاردن، دار وائل للنشر، عمان.
- 19- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، (2007)، إدارة الموارد البشرية (ط1)، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 20- درويش عفاف عبد المنعم، (1998)، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية.
- 21- راوية حسن، (2002)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 22- الرفاعي حسين أحمد، (1996)، مناهج البحث العلمي تطبيقات الإدارة الاقتصادية، دار وائل للطباعة والنشر.
- 23- سعيد يس عامر، (1998)، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة (ط 1)، القاهرة، مركز وليد سيرفس.
- 24- سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي، (2007)، إدارة الموارد البشرية، مصر، جامعة القاهرة.
- 25- سنان الموسوي (2006)، إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها (ط 1)، الأردن، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع.
- 26- سنان الموسوي، (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الأردن، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع.
- 27- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، (1999)، إدارة الموارد البشرية(ط 1)، الرياض، دار وائل للنشر.
- 28- الشافعي حسن أحمد، إبراهيم عبد المقصود، (2000)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، (ط1) دار الوفاء للطباعة والنشر.

- 29- صالح بن توار، (2006)، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.
- 30- صبحي العتيبي، (2002)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية (ط1)، الأردن، دار ومكتبة الحامد عمان.
- 31- صلاح الدين عبد الباقي، (1999،2000)، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 32- عادل محمد زايد، (2003)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 33- عبد المنعم جنيد، (1983)، إدارة الافراد، مصر.
- 34- عفاف عبد المنعم درويش، (1998)، الإمكانيات في التربية البدنية، الإسكندرية، منشأة المعارف الإسكندرية.
- 35- عقيلي عمر وصفي، (2000)، ادارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 36- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، (2002)، أسس البحث العلمي، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية.
- 37- فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب، (2006)، مناهج البحث العلمي للإحصاء في البحث العلمي، الأردن، دار المسيرة.
- 38- فيصل حسونة، (2008)، إدارة الموارد البشرية (ط1)، الاردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 39- الكبيسي عامر بن خضير حميد، (2005)، إدارة الموارد البشرية .السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة السعودية، نسخة إلكترونية، موقع المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات.
- 40- محمد إسماعيل بلال، (2004)، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
- 41- محمد السيد، (1970)، الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (ط 2)، مصر، دار النهضة العربية.
- 42- محمد الوشاح، (2012)، المنشأة و الملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 43- محمد حسن علاوي، أسامة راتب، (1999)، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، مصر، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة.
- 44- محمد سعيد سلطان، (1993)، ادارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، الاسكندرية.

- 45- محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي، (2009)، منظور حديث في الادارة الرياضية، مصر، ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر، الاسكندرية.
- 46- محمد فالح صالح، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 47- محمد ماهر عليش، (1971)، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار غريب للطباعة، القاهرة.
- 48- مروان عبد المجيد إبراهيم، (2000) ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية (ط 1)، عمان الأردن، مؤسسة الوراق.
- 49- مهدي حسين زويلف، (1998)، إدارة الأفراد (ط 3)، الأردن، دار مجد لأوي للنشر والتوزيع.
- 50- مهندس محمد جمال الكفافي، (2007)، الاستثمار في الموارد البشرية(ط 1) القاهرة، الدار الثقافية للنشر.
- 51- موسى يوسف خميس، (1999)، مدخل للتخطيط، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 52- نوار مجيد الطالب كامل لويس، علم النفس الرياضي (ط 1)، مصر، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 53- يحي عبد الحميد إبراهيم، (2000)، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، مصر، دار التوزيع والنشر الإسلامية.

#### الدورات والمنشورات العلمية:

- 54- إسماعيل كروش وآخرون،(2007-2006)، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنجاح المنشآت الرياضية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية والرياضية كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير .المسيلة :نقلا عن حسن احمد الشافعي "التشريعات في التربية البدنية والرياضية.
- 55- أمراسي زهية، (2009/2008)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3.
- 56- بركان عادل، (2011/2010)، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي.
- 57- بورزامة رابح، (2011/2010)، عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، دراسة حالة لعملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط، الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر 3.

58- جمال خليل عدوان، (2008)، واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، مذكرة نخرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، فلسطين.

59- دمانة عمر، (2008/2007)، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر 3.

60- طيبي أحمد، (2010/2011)، فعالية إدارة الموارد البشرية في جلب الاستثمار الرياضي وفق متطلبات اقتصاد السوق، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي.

61- عبد القادر شلالي، (2002)، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3.

62- علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، (2011)، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية.

63- عمر سامي، (2007)، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية.

64- لعجال يحيى، (2011/2010)، دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3.

65- موفق محمد الضمور، (2008)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة الى قسم إدارة الأعمال كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

#### الجرائد والقوانين والمراسيم:

66- المرسوم التنفيذي رقم، (91/416) ، المؤرخ في (02/11/1991)، الجزائر.

67- المرسوم التنفيذي رقم، (91/416) المؤرخ في (02/11/1991)، الجزائر.

#### ب- المراجع باللغة الأجنبية:

68- Loïce CADIN et autres. (2002). *Gestion des ressources humaines: Pratique et éléments des théorie* (2ème édition). France: Dunod, paris.

69- Shimon L.DALAN et autres. (2002). *la gestion des ressources humaines* (3ème édition). Canada: Person éducation.

الملاحق

الملحق رقم (01)



إلى السيد (ة): .....  
البويرة.....

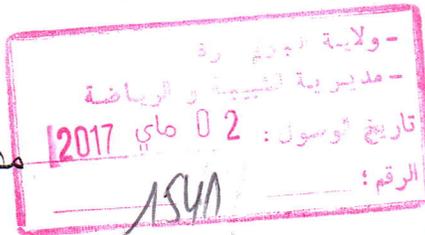
### الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة للطلبة الآتية أسمائهم:

- الطالب (ة): **حيدر زابح**... رقم التسجيل: **190077**... تاريخ ومكان الميلاد: **1991/09/21**.
- الطالب (ة): **ديالتي زكريا**... رقم التسجيل: **190056**... تاريخ ومكان الميلاد: **1993/08/01**.
- من أجل القيام بانجاز مذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2016 / 2017 الذي يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية



رئيس القسم





الملحق رقم (02)

# قائمة المحكمين

الامضاء	الملاحظة	الدرجة العلمية	اسم واللقب الاستاذ
	الإراد بعض التعديلات	استاذ مساعد "أ"	ليهم هوان
	حذف بعض الاستدلالات وتعديل البعض الآخر	استاذ محاضر	د/فريد عبد الحميد سيد علي
	مقبول مع بعض التعديلات	استاذ محاضر	د/فرحان محيد
	مقبول	استاذ محاضر	د/مبارز عيسى
	مقبول مع بعض التعديلات	استاذ محاضر	د/راهي عز الدين

اطمئنف!

د. لوئاس عم اللط

الطالب: - بيده زكريا  
- صيلور راج

الملحق رقم (03)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد والحاج - البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

## استمارة استبيان موجهة لمسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والمنشآت الرياضية التابعة لها

في إطار مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي تخصص تسيير  
موارد بشرية ومنشأة رياضية تحت عنوان " دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية ".  
نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان التالي قصد مساعدتنا لإنجاز بحثنا هذا كما نرجو أن  
تكون إجابتكم دقيقة قصد التوصل على نتائج إيجابية.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة :

• وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة ونشكر صدق مساهمتكم ومساعدتكم.

تحت إشراف الأستاذ:

\* لونس عبد الله

من إعداد الطالبين:

\* ميلودي رابح

\* بليلة زكرياء

السنة الجامعية: 2017/2016

المحور الأول: الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية في المنشأة الرياضية

1- هل الموارد البشرية الموجودة كافية لتسيير منشآتكم الرياضية بشكل جيد؟

نعم  لا

لماذا؟:.....  
.....

2- هل الموارد البشرية كافية لتغطية كافة النشاطات المبرمجة في منشآتكم الرياضية؟

نعم  لا  احيانا

3- هل يتحدد عدد الأنشطة في منشآتكم على حسب عدد القوي العاملة؟

نعم  لا  احيانا

4- هل تقوم إدارة المنشأة الرياضية بتوزيع اختصاصات نشاط معين على أكثر من نشاط لغياب من يقوم به؟

نعم  لا

لماذا؟:.....  
.....

5- هل يؤثر النقص في الموارد البشرية على تسيير منشآتكم الرياضية؟

نعم  لا

- كيف؟:.....  
.....

6- هل تستعين منشآتكم الرياضية بالمتطوعين لممارسة أنشطتها المختلفة؟

نعم  لا  احيانا

7- هل يتناسب عدد الموارد البشرية (العمال) مع أهداف منشآتكم الرياضية؟

نعم  لا  احيانا

8- هل توفير الموارد البشرية بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

نعم  لا  احيانا

9- ما هو رأيك في عملية تخطيط للموارد البشرية من الاحتياجات الكمية في منشآتكم الرياضية؟

.....  
.....  
.....

**المحور الثاني: الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.**

10- هل عمال منشآتكم الرياضية مؤهلين مهنيا لشغل مناصبهم ومتطلبات وواجبات الوظيفة؟

نعم  لا

11- هل يحتاج العمال في منشآتكم الرياضية الى دورة تدريبية وتكوينية إضافية لتحقيق فعالية لإنجاز الاعمال المطلوبة؟

نعم  لا  احيانا

12- هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة مهمة لضمان الحصول علي الكفاءة الفنية من أجل تحقيق أهداف منشآتكم الرياضية؟

نعم  لا

لماذا؟.....  
.....

13- هل الموارد البشرية ذات الكفاءة انعكاس على تسيير المنشأة الرياضية؟

نعم  لا

- كيف يكون ذلك؟:

.....  
.....

14- هل أن الرضى حول الخدمة المقدمة مرتبط بحصول منشآتكم الرياضية علي موارد بشرية ذات كفاءة عالية؟

نعم  لا

لماذا؟: .....

15- هل تعتبر عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية يساهم في نقص الكفاءات، وهو ما يؤدي الى عدم تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

نعم  لا  احيانا

16- هل أن توفير الموارد البشرية بالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإدارية للمنشأة الرياضية؟

.....  
.....

17- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء العاملين في المنشأة الرياضية؟

نعم  لا

**المحور الثالث: عملية التنبؤ للموارد البشرية كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة.**

18- هل تعتقد أن تخطيط الموارد البشرية يساعد المنشأة الرياضية على التنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا؟

نعم  لا  احيانا

19- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بمراعاة النقاط التالية عند تخطيط الموارد البشرية؟:

- دراسة أهداف المنشأة الرياضية لعدد من السنوات القادمة.
- دراسة احتياجات المنشأة الرياضية من الموارد البشرية كما ونوعا.
- أخرى.

20- هل ترى أن صياغة المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه مرتبط بالتخطيط للموارد البشرية؟

نعم  لا

21- هل تقوم إدارة المنشأة الرياضية بإعداد خطة نشاط مكتوبة بموعد تنفيذ محددة؟

نعم  لا  احيانا

22- هل تقوم ادارة الموارد البشرية بإجراء التحليل الوظيفي من أجل تحديد انسب كفاءة؟

نعم  لا  احيانا

23- هل تستند إدارة المنشأة الرياضية في رسم خططها واستراتيجياتها واتخاذ قراراتها المتعلقة بالموارد البشرية علي المعلومات التي تحصل عليها من بيئتها الداخلية والخارجية.

نعم  لا  احيانا

24- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي تحتاجها مستقبلا؟

نعم  لا  احيانا

25- هل تنتبأ الإدارة بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات لشغل وظائف في المؤسسة؟

نعم  لا

26- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة؟

نعم  لا

الملحق رقم (04)

## أسئلة المقابلة:

- 1- هل توجد خطة واضحة ومعتمدة لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية؟
- 2- ما هي أهم الخطوات المتبعة لتدبير الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية المطلوبة؟
- 3- ما هي أهم الصعوبات التي تصادف المنشآت الرياضية في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية؟
- 4- ما هي أهم مصادر الحصول على الموارد البشرية في المنشآت الرياضية؟
- 5- هل هذه المصادر كافية لتلبية احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية كما ونوعا؟
- 6- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بإمداد المنشآت الرياضية بالموارد اللازمة كما ونوعا لضمان حسن سيرها؟
- 7- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وإعداد خطة تدريبية لهم؟
- 8- هل تستند إدارة الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة على قاعدة بيانات في عملية التخطيط للموارد البشرية؟
- 9- هل تتبع إدارة الموارد البشرية أسلوبا علميا في تخطيطها لاحتياجات المنشآت الرياضية من القوى العاملة؟
- 10- ما هي العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية؟

الملحق رقم (05)

**1/ تعريف الديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة :** هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في 1977/08/06 والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005 والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات وعليه تم إحداث الديوان مركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة طبقا للقرار الوزاري رقم 134 المؤرخ في 12/11/1991.

يضم ديوان المركب الرياضي لولاية البويرة عدة منشآت رياضية موزعة عبر قطر الولاية نذكرها فيما يلي:

الرقم	المنشأة الرياضية	التسمية	الوضعية	الملاحظة
01	الملعب 10 000 مقعد	رايح بيطاط	غير ملحق	يوجد في حالة إعادة تهيئة - مدرجات 500 مقعدو - charpente métallique
02	ملعب الريش	/	ملحق	في نشاط
03	ملعب تكجودة	/	ملحق	/
04	وحدة الإيواء	رايح بيطاط	ملحق	في نشاط
05	المسيح نصف الأولمبي بالبويرة	رايح بيطاط	ملحق	في نشاط
06	المسيح نصف الأولمبي بحيزر	فضيل محمد	ملحق	في نشاط
07	المسيح نصف الأولمبي ببشلول	شراق سعيد	ملحق	في نشاط
08	المسيح نصف الأولمبي امشدالة	يحياوي حميش	ملحق	في نشاط
09	المسيح نصف الأولمبي برج اخريص	بداني محمد	ملحق	في نشاط
10	المسيح نصف الأولمبي عين بسام	الأخوان الشهيديان عماري سعيد واعمر	ملحق	في نشاط
11	المسيح نصف الأولمبي بنر اغبالو	زهواني عبد النور	ملحق	في نشاط
12	المسيح نصف الأولمبي سور الغزلان	سعدون العيد	ملحق	في نشاط
13	المسيح نصف الأولمبي الأخضرية	اوكيل خالد	ملحق	في نشاط
14	المسيح نصف الأولمبي قاديرية	خليف بلقاسم	ملحق	في نشاط
15	القاعة متعددة الرياضات بالبويرة	رايح بيطاط	غير ملحق	في نشاط
16	القاعة متعددة الرياضات حيزر	بوعمر يون اعمر	ملحق	في نشاط
17	القاعة متعددة الرياضات عين بسام	اوسعديت محمد	ملحق	في نشاط
18	القاعة متعددة الرياضات الأخضرية	عيادي احمد	ملحق	في نشاط
19	القاعة متعددة الرياضات سور الغزلان	راعي فرحوح	ملحق	في نشاط
20	القاعة متعددة الرياضات امشدالة	زقان مسعود	ملحق	في نشاط
21	القاعة متعددة الرياضات الشرفة	/	غير ملحق	/
22	القاعة متخصصة اغبالو	بوستة خالد	ملحق	في نشاط
23	القاعة متخصصة اديرة	منصوري كاشوم	ملحق	في نشاط
24	القاعة متخصصة عين بسام	يوسف احمد	ملحق	في نشاط
25	القاعة متخصصة قاديرية	فودي محفوظ	ملحق	في نشاط

المنشآت الرياضية	الملاعب	القاعات متعددة الرياضات	القاعات المتخصصة	المسابح نصف الأولمبية	وحدة الإيواء
المجموع	03	07	04	10	01
المجموع العام			25		

# التوزيع الجغرافي للمنشآت الرياضية

دائرة

بومرداس

البليدة

ليزي وزو

المدية

السيالة

سوق الخميس	عين بسام
سور الغزلان	الأخضرية
الطاشمية	البويرة
بئر غبالو	حيزر
الحادية	أمشداله
برج أخصم	بشلول



- 10 مسبح نصف أولمبي
- 06 قاعة متعددة الرياضات
- 04 قاعة رياضات متخصصة
- ملعب معشوشب طبيعي
- STADE EL RICH (Gazon Synthétique)
- وحدة إيواء

أن كل هذه الوحدات الرياضية التابعة للديوان مسيرة من طرف مسؤول الوحدة يعين من طرف مدير ديوان المركب متعدد الرياضات و الذي يسهر بدوره على السير الحسن لهذه الأخيرة حيث تملك كل الوحدات سجلات خاصة بها تتعلق بالجرد و المداومة و سجلات القبض ، و يتم التنسيق بشكل متواصل و منتظم مع إدارة الديوان ( مكتب المستخدمين و مكتب المحاسبة و وكيل الإيرادات) في شكل اجتماعات دورية أين يتم طرح كل الانشغالات و الاحتياجات الخاصة بكل وحدة.

## 2/ مهام الديوان

تمثل مهام الديوان في مساهمته في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية بهذه الصفة يتكفل بما يأتي:

- ضمان صيانة المنشآت وتجهيزات الديوان وإنجاز كل الأشغال، البناء أو التهيئة أو توسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.

- وضع وسائلها تحت تصرف المتعاملين قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي والتقني بما يأتي:

- المنافسات والتظاهرات الرياضية المحلية والوطنية التي تجرى داخل المنشآت الرياضية للديوان.

- التدريبات التحضيرية للرياضيين / تعليم التربية البدنية والرياضية والتدريبات للمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.

- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم

- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم وتجمعاتهم تحت تصرفهم

- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن المدارس الرياضية عن طريق وضع الوسائل والهيكل تحت تصرفها

- تنظيم التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها وعرض الفنيات الثقافية منها وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور.

يعد ديوان المركب المتعدد الرياضات مخططا سنوي لاستعمال المنشآت حسب قدراتها

الوظيفية في بداية كل موسم رياضي بالاتفاق مع الرابطة والأندية الرياضية والمؤسسات والهيئات المستعملة للمنشآت. يؤخذ بعين الاعتبار نظام المنافسة حسب الأولوية.

تحدد كفاءات تنفيذ المخطط السنوي واستعمال المنشآت الرياضية عن طريق اتفاقيات تبرم ما بين

### **Résumé de la recherche:**

#### **Titre de l'étude: planification de la gestion des ressources humaines et de sa relation avec le développement des infrastructures sportives.**

Une étude sur le terrain au niveau de la direction de la jeunesse et du sport de la wilaya de Bouira et des infrastructures sportives y liées.

Aujourd'hui, les ressources humaines dans les infrastructures font la différence de réussite dans tous les domaines où ces ressources jouent un rôle important et essentiel dans le développement, et l'investissement représente les plus hauts éléments d'investissement, il est considéré un gain non un fardeau, et la plus grande influence sur le reste des autres éléments, et l'importance des ressources humaines du fait que tous Moore humaine activité et une source de vitalité et de l'efficacité de toutes les ressources et dépend de la croissance et du progrès, et devraient être sur la gestion des ressources humaines pour répondre aux besoins (quantité et qualité des ressources humaines) pour le développement des infrastructures sportives, et qui permettraient d'atteindre l'objectif ultime de ces infrastructures à haut rendement et calcul des coûts minimales dans les délais indiqués dans le plan préparé à l'avance des rendez-vous.

Il est venu l'étude selon la méthodologie scientifique des étapes pour atteindre des résultats précis et objectifs, où l'étude a été menée au niveau de la Direction de la jeunesse et de sport de la wilaya de Bouira des infrastructures sportives y liées, ses filiales, et en réponse à la nature du sujet et de la confusion basée fondée sur l'approche descriptive, puis appuyer sur un ensemble de méthodes et d'outils pour recueillir de l'information de l'invité du questionnaire les gestionnaires des installations sportives de la Direction de la jeunesse et de sport de la wilaya de Bouira, où l'échantillon est 21 gestionnaire, ainsi que l'interview adressée au directeur du service des ressources humaines à la Direction de la jeunesse et de sport et avec un représentant du directeur du cabinet du complexe multi-sport la wilaya de Bouira, et nous comptons sur une gamme de méthodes et opérations statistiques représentées par le pourcentage, test  $K^2$ , en plus du programme Excel.

Après la mise de ces repères méthodologiques et l'application pratique de l'étude, le chercheur dans a entamé l'analyse et l'interprétation des résultats conformément aux faits scientifiques confirmés, il en résulte un ensemble de résultats qui confirment que la planification de la gestion des ressources humaines ne répond pas aux besoins nécessaires pour développer les infrastructures sportives, par conséquent une série de recommandations ont été faites notamment la nécessité d'accorder une attention à la fonction de planification des ressources humaines et le travail dans les infrastructures sportives en fournissant un nombre suffisant et le type de ressources humaines (travailleurs) et cela se reflète sur la bonne gestion des infrastructures sportives.

**Mots clés:** planification, planification des ressources humaines, infrastructures sportives.