

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس

معهد علوم الطبيعة والحياة  
قسم التربية البدنية والرياضية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي  
بغنوان:

# واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي

تحت إشراف الدكتور

قاسمي فيصل

إعداد الطالب

قرمات نوري

## لجنة المناقشة

- |              |                          |                      |                       |    |
|--------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|----|
| رئيسا        | جامعة قسنطينة            | أستاذ محاضر - أ.     | د. محمد بور غدة مسعود | 01 |
| مشرفا ومقررا | المركز الجامعي سوق أهراس | أستاذ محاضر - أ.     | د. فيصل قاسمي         | 02 |
| عضوا         | جامعة أم البواقي         | أستاذ التعليم العالي | أ.د. مراد بوطبة       | 03 |
| عضوا         | جامعة باتنة              | أستاذ محاضر - أ.     | د. السعيد يحيوي       | 04 |



{ إِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ  
عَلَقٍ (2) إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ  
(4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5) }

سورة العلق

{ يَا مَعْشَرَ الْجِنَّ وَالْإِنْسِ إِنِ اسْتَفَعْتُمْ أَنْ تَتَنَفَّدُوا  
مِنْ أَفْطَارِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ  
إِلَّا بِسُلْطَانٍ (33) }

سورة الرحمن

# شكر وتقدير

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على رسوله المصطفى، وعلى من سار على نهجه واقتفى، قال تعالى: { ... وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ }، ومن جعل الحمد خاتمة النعمة جعله الله فاتحة المزيد.

وبعد...

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل/ الدكتور فيصل قاسمي لإشرافه على الرسالة، ووقوفه الجاد وعمله الدؤوب، ولما أولاه من اهتمام كبير لمختلف مراحل إنجازها، وما قدمه من نصح وإرشاد كبيرين وكان المنارة التي أبصر بها الباحث على طول الطريق.

كما أتوجه بالشكر الجزيل أيضا لجميع الأساتذة المحكمين التي كانت تدخلاتهم وإرشاداتهم بمثابة الخيوط التي نسجت الدراسة وأخرجتها للضوء.

وأتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأساتذة المناقشين لتفضلهم بمناقشة الرسالة، وعلى باقتهم الثرية من النصائح الإرشادات التي سوف يكون لها الأثر الجيد على معالم الدراسة.

دون أن أنسى شكر كافة المدراء والعاملين في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي على ما قدموه من مساعدة لإنجاز هذا البحث.

وإلى كل قريب وبعيد كانت له يد الفضل والخير في ولادة هذا المولود العلمي لكم مني كل الشكر والعرفان والتقدير.

الطالب الباحث: نوري قرماط

# إهداء

❖ إلى من قال فيهما ربي { ... واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي

أرحمهما كما ربياني صغيرا ... } إلى والدي الكريمين محبةً وحياءً.

❖ إلى رفيقة الدرب، في السراء والضراء، إلى زوجتي محبةً ووفاءً.

❖ إلى كل إخوتي كبيرًا وصغيرًا، رافةً وتقديرًا.

❖ إلى كل أبنائي مستقبلًا، أملاً، رحمةً وحنينًا.

❖ إلى كل إخوان الدراسة، والعمل، والحياة احترامًا وإجلالًا.

❖ إلى كل من عرفه الطالب بقلوب سليم أخوةً وإخلاصًا.

## قائمة المحتويات

### الصفحة

### الموضوع

أ	آيات قرآنية.....
ب	شكر وتقدير.....
ت	الإهداء.....
ث	قائمة المحتويات.....
ذ	قائمة الجداول.....
ز	قائمة الأشكال.....
01	مقدمة.....

### الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة

05	1. طرح الإشكالية.....
06	2. فرضيات الدراسة.....
07	3. التعريف بالمصطلحات الواردة بالدراسة.....
11	4. أهداف الدراسة.....
11	5. أهمية الدراسة.....
12	6. أسباب اختيار الموضوع.....
12	7. الدراسات السابقة.....
19	8. التعقيب على الدراسات السابقة.....

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: التخطيط

23	تمهيد.....
23	1. ماهية التخطيط.....
24	1.1 التعاريف المختلفة للتخطيط.....
26	2.1 تعريف الإستراتيجية.....
27	3.1 تعريف الخطة.....
28	4.1 عناصر التخطيط.....
27	5.1 أنواع الخطط.....

32	..... 6.1 أهمية التخطيط
33	..... 7.1 أهداف التخطيط
34	..... 2. أبعاد التخطيط
36	..... 3. مراحل وخطوات التخطيط
38	..... 4. مبادئ التخطيط
39	..... 5. كلمة (أو اصطلاح) الطويل الأمد المرافق للتخطيط على مستوى المؤسسة
40	..... 6. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي
41	..... 7. المتغيرات التي تؤثر على وظيفة التخطيط ومعوقاته
42	..... 8. التخطيط الناجح وفوائده
44	..... 9. التخطيط في الإدارة الرياضية
44	..... 1.9 التخطيط في المؤسسات الرياضية
45	..... 2.9 أهمية التخطيط في الإدارة الرياضية
46	..... 3.9 أهداف التخطيط في الإدارة الرياضية
46	..... 4.9 العوامل المؤثرة في التخطيط الإداري الرياضي
47	..... 5.9 مقومات التخطيط الفعال في الإدارة الرياضية
48	..... خلاصة

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

50	..... تمهيد
51	..... 1. إدارة الموارد البشرية
51	..... 1.1 ماهية إدارة الموارد البشرية
51	..... 1.1.1 مفهوم الموارد البشرية
52	..... 2.1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية
53	..... 3.1.1 أهمية إدارة الموارد البشرية
54	..... 4.1.1 أهداف إدارة الموارد البشرية
56	..... 2.1 تاريخ الوظيفة
59	..... 3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية
63	..... 4.1 الخصائص الجيدة لإدارة الموارد البشرية

64	..... 5.1 أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
65	..... 2. تخطيط القوى العاملة.
66	..... 1.2 ماهية تخطيط القوى العاملة.
66	..... 1.1.2 مفهوم القوى العاملة.
67	..... 2.1.2 مفهوم تخطيط القوى العاملة.
69	..... 3.1.2 تخطيط القوى العاملة في المؤسسات الرياضية.
70	..... 4.1.2 أهمية تخطيط القوى العاملة.
70	..... 5.1.2 أهداف تخطيط القوى العاملة.
72	..... 6.1.2 هيكل تخطيط القوى العاملة.
74	..... 2.2 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
75	..... 3.2 علاقة تخطيط القوى العاملة بالتخطيط على مستوى المؤسسة الرياضية.
75	..... 4.2 تحليل المطلوب من العمالة.
77	..... 5.2 التخطيط لقوة العمل.
78	..... 6.2 البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة.
80	..... 7.2 خطوات تخطيط القوى العاملة.
84	..... 8.2 أساليب تخطيط القوى العاملة.
86	..... 9.2 معوقات تخطيط القوى العاملة.
86	..... 10.2 المشاكل الخاصة بعملية تخطيط القوى العاملة.
87	..... 11.2 النموذج الأساسي لتخطيط القوى العاملة.
89	..... خلاصة.

### الفصل الثالث: مؤسسات الشباب والرياضة

91	..... تمهيد
91	..... 1. وزارة الشباب والرياضة.
91	..... 1.1 لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة.
93	..... 2.1 هيكل الوزارة.
94	..... 3.1 مؤسسات القطاع.
96	..... 2. مديرية الشباب والرياضة.

96	1.2	تعريف مديرية الشباب والرياضة.....
96	2.2	مهام مديرية الشباب والرياضة.....
98	3.2	مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة.....
99	3	مؤسسات الشباب والرياضة.....
99	1.3	تعريف المؤسسة.....
99	2.3	ديوان مؤسسات الشباب.....
102	3.3	ديوان المركبات المتعددة الرياضات.....
106	4	مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي.....
115		خلاصة.....

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات

118	1	الدراسة الأساسية.....
118	1.1	منهجية الدراسة.....
118	2.1	مجتمع الدراسة.....
119	3.1	عينة الدراسة.....
120	4.1	خصائص العينة.....
125	5.1	مجالات الدراسة.....
125	6.1	طرق جمع البيانات.....
126	7.1	أداة الدراسة.....
127	8.1	الضبط الإجرائي للمتغيرات.....
128	9.1	أساليب المعالجة الإحصائية.....
130	2	الدراسة الاستطلاعية.....
130	1.2	الدراسة الاستطلاعية.....
130	2.2	صدق أداة الدراسة.....
138	3.2	ثبات أداة الدراسة.....

### الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

141	1	عرض وتحليل البيانات.....
-----	---	--------------------------



164	..... 2. عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
170	..... 3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
173	..... خاتمة
175	..... اقتراحات وتوصيات
177	..... قائمة المراجع
188	..... ملخصات الدراسة
	..... الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين التطور التدريجي لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسات.	58
02	يبين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط للموارد البشرية.	74
03	يبين مؤسسات الشباب والرياضة لأم البواقي.	107
04	يبين المنشآت الرياضية القطاعية عبر الولاية موسم 2010/2009.	108
05	الهيكل الشبانية عبر الولاية موسم 2010/2009.	108
06	يبين توزيع مؤسسات الشباب على مستوى ولاية أم البواقي.	109
07	يبين التشكيلة البشرية لمؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي.	110
08	يبين هيكل تعداد الإطارات ومختلف الأسلاك لمؤسسات الشباب.	111
09	يبين الإطارات الرياضية عبر الولاية.	111
10	يبين خريطة توزيع الإطارات حسب البلديات للسنة الرياضية 2010/2009.	112
11	يبين قائمة الموظفين المعيّنين على مستوى وحدات ديوان المركبات المتعددة الرياضات.	113
12	يبين المنشآت الرياضية لولاية أم البواقي.	118
13	يبين الهياكل الشبانية لولاية أم البواقي.	119
14	يبين مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي.	119
15	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.	120
16	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.	121
17	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	122
18	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.	123
19	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مكان العمل.	124
20	يبين عدد فقرات الاستمارة حسب كل بعد من أبعادها.	126
21	يبين تصنيفات ودرجات مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة.	127
22	يبين صدق محتوى محور: تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.	131
23	يبين صدق محتوى محور: تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل	132

	مؤسسات الشباب والرياضة.	
132	يبين صدق محتوى محور: تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.	24
133	يبين صدق محتوى محور: لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة.	25
134	يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني: (تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة) والدرجة الكلية لفقراته.	26
135	يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث: (تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة) والدرجة الكلية لفقراته.	27
136	يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع: (تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة) والدرجة الكلية لفقراته.	28
137	يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس: (لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة) والدرجة الكلية لفقراته.	29
138	يبين الصدق البنائي لمجالات الدراسة.	30
139	يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.	31
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: (تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة).	32
148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث: (تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة).	33
153	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع: (تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة).	34
159	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخامس: (لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة).	35
164	المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحاور الاستمارة	36
165	النسب المئوية لفرضيات الدراسة حسب خلايا مقياس ليكارت.	37

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يبين عملية التخطيط على شكل أسئلة.	26
02	يبين عملية الإدارة الإستراتيجية.	27
03	يبين أبعاد التخطيط.	34
04	يبين مراحل وخطوات التخطيط.	36
05	يبين تخطيط القوى العاملة في المؤسسات الرياضية.	69
06	يبين الهيكل العام لآلية تخطيط القوى العاملة.	72
07	يبين علاقة تخطيط القوى العاملة بالتخطيط على مستوى المؤسسة الرياضية.	75
08	يبين خطوات تخطيط القوى العاملة.	80
09	يبين نموذج تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.	87
10	يبين مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة.	98
11	يبين التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير الجنس.	120
12	يبين النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس.	120
13	يبين التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير العمر.	121
14	يبين النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير العمر.	121
15	يبين التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	122
16	يبين النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	122
17	يبين التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.	123
18	يبين النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.	123
19	يبين التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير مكان العمل.	124
20	يبين النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير مكان العمل.	124
21	يبين المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني.	147
22	يبين الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني.	147
23	يبين المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث.	152
24	يبين الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث.	152
25	يبين المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الرابع.	158

158	يبين الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث.	26
163	يبين المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الخامس.	27
163	يبين الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخامس.	28
164	يبين المتوسطات الحسابية الكلية.	29
164	يبين الانحرافات المعيارية الكلية.	30
166	يبين النسب المئوية للمتوسطات الحسابية للمحور الثاني.	31
167	يبين نسب المتوسطات الحسابية للمحور الثالث.	32
168	يبين النسب المئوية للمتوسطات الحسابية للمحور الرابع.	33
169	يبين النسب المئوية للمتوسطات الحسابية للمحور الخامس.	34

## مقدمة

في عالم كالذي نعيش فيه اليوم في قمة ذروة العصرية والتقدم أصبح التنافس فيه في شتى الميادين والمجالات، بحيث أصبح كل مجتمع يسعى إلى الرقي والتطور وتحقيق أفضل النتائج والتفوق على باقي المجتمعات التي من حوله، هذا التفكير دفع الناس أصحاب الرأي والقرار والمسيرين المتحكمين في السلطة في البلدان إلى رسم خطة تجعل مؤسساتهم أقوى المؤسسات على جميع الأصعدة، فعمدت إلى التكنولوجيا فاستخدمت أحدثها، وإلى الماكينات والوسائل فاستغلت أجهزتها، وإلى القوى العاملة فاعتمدت على أكفئها وأنجعها، 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، فلا يمكننا أن نتعجب من اختراع جديد عظيم لكن يجب أن نتعجب للعقل البشري الذي استطاع أن يخترعه. ولهذا اكتسبت إدارة الموارد البشرية بمرور الوقت مكانة لا يُستهان بها في حيز وظائف الإدارة العامة، فهي لم تعد مقتصرة فقط على حفظ سجل الأفراد وإعداد كشوف رواتبهم الشهرية، ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة، حيث أن المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية يُبنى 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.

ويتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك خمس وظائف أساسية يقوم بها المدراء في تأدية مهامهم في قيادتهم لمختلف الإدارات والمؤسسات، والتي هي: التخطيط، التنظيم، تكوين وتنمية الكفاءات، القيادة والرقابة، هذه العملية الإدارية التي تتطلب من المدير في حد ذاته دراية كبيرة بمجال عمله حتى يستطيع تحقيق ما تصبو المؤسسة لتحقيقه من أهداف مسطرة في أول وظيفة وهي التخطيط. ولعل أهم عنصر من العناصر التي يوليها التخطيط القدر الكافي من الجهد ما يطلق عليه المورد البشري، وفي هذا الصدد يقول -أحد المسيرين الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات يوضح الأهمية البالغة التي توليها المؤسسات لتسيير رأس المال البشري-: "إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تتعلم أو تنقل"<sup>1</sup>، ومن هنا يأخذ موضوع تسيير الموارد البشرية حيزا كبيرا في الإدارة عموما، لأنه يعني بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لها.

ولقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول مصطلح تخطيط القوى العاملة إلا أننا يمكن الاستناد إلى التعريف الذي استخدمه بعض الكتاب للإشارة إلى هذا المصطلح ويعرفونه: "تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال بموجب برجة متكاملة ومحددة مسبقا تستهدف

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 22.

الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف<sup>1</sup>، وهي تلك العملية التي تضمن للمؤسسة الاستقرار الدائم على مستوى سلم الموارد البشرية والتي تعالج النقص الموجود عن طريق الاستقطاب أو التخلص من الفائض. ولقد خلق مصطلح تخطيط القوى العاملة اهتماما بالغا لدى الباحثين في علوم الإدارة والتسيير وعلوم الاقتصاد، مما أثرى المعرفة العلمية ببحوث ساعدت وما زالت تسهم في تطوير وتحسن العمل الإداري من زاوية الموارد البشرية، فقد توصلت دراسة بنية عمر (المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء - الجزائر-) (2006)<sup>2</sup>، التي قامت على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية بشركة توزيع المواد البترولية نفطال، توصلت إلى أن الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، وتشتد الحاجة إلى هاته الموارد لرسم الخطط والإستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار أو تؤدي إلى الفشل والانحيار، كما تسهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية. وتوصل هاشم عبد العزيز<sup>3</sup> من مصر في دراسته: إدارة وتخطيط الموارد البشرية سنة 2005 إلى غياب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية علميا، بالرغم من مشاركة بعض مسؤولي الموارد البشرية في فريق الإدارة العليا ببعض المنظمات، إضافة لقصور مفهوم تخطيط الموارد البشرية لدى مسؤولي الموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة على عملية إعداد الموازنة السنوية للعمالة فقط. إضافة لعدم توفر المقومات الأساسية للتخطيط المتكامل للموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة، خاصة ما يتعلق بتوافر المعلومات وطرق تخطيط الموارد البشرية ووجود شخص متخصص لديه القدرة على القيام بالتخطيط لها، كما توصلت الدراسة إلى أن وجود نظام لتخطيط الموارد البشرية يصاحبه انخفاض في معدل دوران العمل أو بشكل آخر استقرار نسبي لقوة العمل.

هذه النتائج وغيرها المتوصل إليها في الدراسات العلمية تخص مؤسسات اقتصادية ومنظمات تختلف عن مؤسسات الشباب والرياضة كإحدى المؤسسات 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 المؤسسات، 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. من جهتها تتمتع مؤسسات الشباب والرياضة بسيولة بشرية معتبرة موزعة على مختلف هيكلها

<sup>1</sup> حسن علي سليمان، تخطيط القوى العاملة، مجلة التنمية الإدارية، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، العدد 10، بغداد 1978.  
<sup>2</sup> عمر بنية، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية بشركة توزيع المواد البترولية نفطال، رسالة ماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء INPS، الجزائر، 2006.  
<sup>3</sup> عبد العزيز هاشم، إدارة وتخطيط الموارد البشرية - دراسة تطبيقية، مصر، 2005.

كَمَا ونوعا، وهذا ما أثار الرغبة في نفس الباحث في إجراء هذه الدراسة خاصة بعد إطلاعهم على الوضع القائم ووقوفه على الواقع المبهم إن صح التعبير لقوى العمل في هذه المؤسسات في ولاية أم البواقي.



# الجانب التمهيدي الإطار العام للدراسة

## 1. طرح الإشكالية

تباين 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 عُرف بالانفتاح العلمي والتفجر المعرفي والتطور التقني والتكنولوجي في كافة الميادين مما فرض على قائمة اهتمام منظماته ومؤسساته العناية بالموارد البشرية بوصفها عنصراً مهماً في العملية الإدارية، فهي تحتاج إليها لكي تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به لتحقيق أهدافها المسطرة وغاياتها المنشودة، ومن هنا علينا أن نتذكر دائماً أن الغاية الأساسية للإدارة هي تحقيق أفضل النتائج، وهذا لن يتحقق إلا من خلال قوة عمل فعّالة، الأمر الذي دعا رئيس إحدى الشركات إلى القول: "لقد ظل عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة لسنوات عديدة إلا أن هذا الرأي لم يعد صحيحاً في الوقت الحالي، لأن تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة هو الذي يمثل عنق الزجاجة، فهناك العديد من الصناعات التي انخفضت معدلات نموها بسبب عدم قدرتها على الحفاظ على قوة عمل كفاء ومحفزة"<sup>1</sup>، ولعل ما يعكسه اعتراف هذا الرئيس هي الأهمية الكبيرة للعنصر البشري مما يجعلنا نعتبره دون مغالاة أنه العنصر الحاكم في نجاح المنظمات الحديثة بصفة عامة، وهو مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية، 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.

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، لذلك المفهوم الحديث لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل، هذا المفهوم الذي أعطى 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، وقد قام العديد من الباحثين بدراسات تتمحور في مجملها حول إدارة الموارد البشرية والتخطيط لها لإبراز أهميتها والحاجة إليها وحصر مشاكلها ومعوقاته، ولعل من أبرزها تلك التي قام بها جمال

<sup>1</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: أحمد سيد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 36.

خليل عدوان (2008)<sup>1</sup> من فلسطين التي كانت معنونة تحت عنوان: واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، التي قام الباحث من خلالها بتسليط ضوء تخطيط القوى العاملة على مؤسسات تابعة للقطاع الصحي، وكذا الدراسة التي قام بها الناطور محمد (2002) من الأردن التي كانت بعنوان: تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية، وشملت مختلف الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية التي حاول من خلالها الباحث التعرف على واقع التخطيط فيها للقوى العاملة وأهم عراقيلها ومشاكلها، ومن الجزائر كانت الدراسة التي قام بها الباحث زعباط عز الدين (2005م)<sup>2</sup> بعنوان: تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل - أحسن مثال عن عملية التخطيط للقوى العاملة في مؤسسة ذات طابع اقتصادي، التي حاول من خلالها الباحث توضيح أهمية الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسة الاقتصادية وخاصة في التخطيط الاستراتيجي وكذا إبراز الاهتمام الذي أصبحت توليه المؤسسات العمومية الجزائرية لمسألة تخطيط الموارد البشرية، وبالنظر إلى هذه الدراسات وغيرها نجد أن كل المؤسسات التي شملتها تخضع لتدابير وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط لقوة العمل المتواجدة لديها والحرص كل الحرص على ضمان تزويد هذه المؤسسات بالأعداد والنوعيات المناسبة والكافية وفي الفترات المناسبة، وفي المقابل توجد في الجزائر نوع آخر من المؤسسات التي تتمتع باستقلاليته هي تلك التابعة لوزارة الشباب والرياضة والتي رغب الباحث في تسليط دراسته عليها، وعلى ضوء ما سبق يحاول الباحث التعرف على واقع عملية تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي:

◀ ما هو واقع مؤسسات قطاع الشباب والرياضة لولاية أم البواقي من حيث تخطيطها للقوى العاملة؟

وعلى أساس هذه الإشكالية الرئيسة تطفو إلى السطح مجموعة من الأسئلة الجزئية نصوغها كآتي:

- ◀ هل تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة؟
- ◀ هل تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة؟
- ◀ هل يتبع تخطيط القوى العاملة منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة؟
- ◀ هل تقوم مؤسسات الشباب والرياضة بعملية التنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا؟

## 2. فرضيات الدراسة

### • الفرضية الرئيسية:

◀ لا يوجد هناك اهتمام واضح بتخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة بالطريقة التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل بما يضمن تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> جمال خليل عدوان، واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع غير الحكومي في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

<sup>2</sup> عز الدين زعباط، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

### • الفرضيات الجزئية:

- ◀ تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.
- ◀ تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.
- ◀ تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهاجاً خاصاً في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.
- ◀ لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعاً داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

### 3. التعريف بالمصطلحات الواردة بالدراسة

#### مفهوم التخطيط:

- ويقول (هنري منتزبارق): "أن التخطيط هو عملية تبدو كأداة يمكن من خلالها أن تصمم القرارات والأنشطة الروتينية لمؤسسة قائمة على خصائص متكاملة".<sup>1</sup>
- (مكفار لاند) يقول: "أن التخطيط يعني أن نتنبأ بما قد يحدث من تغير وتطور في المستقبل، ونحاول أن نتحكم أو نسيطر على مقدار واتجاه هذا التطور".<sup>2</sup>

#### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أ- الإدارة: يتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك خمس وظائف أساسية يؤديها المديرون وتمثل في: التخطيط، التنظيم، تكوين وتنمية الكفاءات، القيادة، والرقابة. الجدير بالذكر أن هذه الوظائف تمثل في مجملها عناصر العملية الإدارية، ونشير فيما يلي إلى أهم الأنشطة التي تتضمنها كل وظيفة:

- التخطيط: وهي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير، إلى صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تضمن سلامة تنفيذها.
- التنظيم: وتشتمل تلك الوظيفة على تكليف كل مرؤوس بمهمة محددة، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، بيان تدفق السلطة وكذا قنوات الاتصال، بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية.
- تكوين وتنمية الكفاءات: وتتعلق بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة، وكيفية استقطاب ما يلزم المنظمة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفأهم، ووضع معايير للأداء يلتزم بها كل فرد بالمنظمة، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأة أفراد قوة

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, **The Structuring of organisation**, Englewood cliffs, New York, USA, 1979, p 81.

<sup>2</sup> Dalton Melville, Mc Farland, **Management Principles and Practice**, Macmillan, London, UK, 1970, P 14 – 20.

العمل وتقييم أداءهم، وتقديم ما يلزم من أنشطة النصح والمشورة، بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب والتنمية.

- القيادة: وهي الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.
- الرقابة: والتي تتضمن وضع المعايير الرقابية مثل: الحصة السوقية أو معايير الجودة أو مستويات الإنتاج، ثم إجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع تلك المعايير الموضوعية، بالإضافة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير.<sup>1</sup>

ب- إدارة الموارد البشرية: يتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزي هذا التباين في أغلب الأحيان على التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المؤسسات، فهناك من يستخدم " إدارة الأفراد"<sup>2</sup>. ويعرفها بكونها " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة ( المؤسسة )"<sup>3</sup>. وكما تعرف على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقتهم مع المؤسسة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين، وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم، ويدرك من التعاريف السابقة بأن إدارة الأفراد تشمل على النشاطات الآتية: ابتداء من تخطيط هذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل، الاختيار والتعيين وتقويم أداء العاملين، نظم الحوافز وتطوير أدائهم، والرقابة عليهم، وتوفير السلامة المهنية بما يحقق أهداف المؤسسة.

### مفهوم القوى العاملة:

- يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له.<sup>4</sup>
- ومنه فإن مفهوم القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملا عندما يتوافر هذا العمل، وعادة ما يتم التمييز بين

<sup>1</sup> جاري دبسلر، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 17.

<sup>3</sup> -D. ROUX, *Analyse économique de l'entreprise.*, Dunod, Paris, France, 1983, p 230.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ب ط، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 27.

الفرد المشتغل والفرد المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملاً يمارسه.<sup>1</sup>

● فالقوى العاملة تنحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية (السكان بصفة عامة) والتي هي في سن العمل وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات وذلك بأجر أو بدون أجر بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويحثون عنه.<sup>2</sup>

مفهوم تخطيط القوى العاملة: من بين أحد المعوقات الأساسية التي تقف حائلاً دون تطبيق مثل هذا النوع من التخطيط وهو عدم الفهم الواضح لما تنطوي عليه عملية تخطيط القوى العاملة من خطوات ومراحل، وقد ترتب عن ذلك أن اختلفت الآراء وظهرت مفاهيم عديدة لتخطيط القوى العاملة.

إذ يعرف كل من مالكوفايش وماهوناي (Milcovich et Mohoney)، تخطيط القوى العاملة بأنه التنبؤ المستمر والمنتظم للعرض والطلب من القوى العاملة المستقبلية للمؤسسة.<sup>3</sup>

فبنظرة بسيطة لهذا التعريف، يتبين لنا، أنه أخذ جانب واحد فقط من جوانب التخطيط: الجانب التقديري، أي أن تخطيط القوى العاملة هو عملية تنبؤ لا غير في حين أن التخطيط كما نعلم هو يشمل أكثر من ذلك، بتناوله الجانب الديناميكي والاستراتيجي.

غير أن جيزلر (Geisler) ذهب إلى أبعد من ذلك، إذ يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه تلك العملية التي تضمن للمؤسسة أن تحصل في الوقت المناسب على العدد المطلوب من الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات اللازمة وأن يعين هؤلاء في الوظائف اللازمة الملائمة التي تستغل جهودهم استغلالاً اقتصادياً.<sup>4</sup>

ومن منظور الجانب الديناميكي نرى أن مارسال كوتي (Marcel coté) هو أكثر وضوحاً، إذ يعرف تخطيط القوى العاملة بمثابة مجموعة الأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى المؤسسة، بالتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، من تحليل، تقييم وتقدير احتياجاتهم من القوى العاملة مع الأخذ بالاعتبار أهدافهم، برامج عملهم وخططهم التنموية القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد.<sup>5</sup>

وبعد عرض وتحليل التعاريف السابقة فإنه يمكننا أن نعرف تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة بأنه مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة بالتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، في تحديد وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة (كم ونوع)، التي تستجيب لأهداف

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 19.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 31.

<sup>3</sup> Milcovich George. T, A. Mohoney Thomas, **Human Resource Planning Models: A perspective**, In James W. Walker (dir) the challenge off Human Ressource Planning: Selected Reading, Human Ressource Planning Society, New york 1970, PP 73 – 74.

<sup>4</sup> علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1975، ص 224.

<sup>5</sup> Marcel Coté, **la gestion des ressources humaines**, Guérin, Montréal, Canada, 1975, P 51.

التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد، ومعنى آخر فإن تخطيط القوى العاملة هو عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، لضمان أداء المؤسسة لواجباتها ومهامها المناطة بها بكفاءة وفاعلية وتأديتها لدورها الاقتصادي والاجتماعي ضمن المحيط الذي تشكل هي نظاما فرعيا منه، وبما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين احتياجاتها من القوى العاملة والعرض المتاح منها.

**مفهوم المؤسسة:** إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### مؤسسات الشباب والرياضة:

أ- **مؤسسات الشباب:** طبقا لما جاء في المواد (01، 02، 03، 04) من الفصل الأول من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 02 الصادرة في: 18 ذو الحجة 1427هـ الموافق لـ 07 جانفي 2007 فإن مراكز الإعلام وتنشيط الشباب التي تم إنشاؤها بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 20-253 الصادر في 01 سبتمبر 1990 تم تحويلها إلى مؤسسات شباب الولاية.

وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تخضع لوصاية الشباب والرياضة تحدد كل مؤسسة على مستوى الولاية بقرار من وزارة الشباب والرياضة بعد اقتراحات يقدمها والي الولاية المعنية.<sup>2</sup>

ب- **المؤسسات الرياضية:** المؤسسات الرياضية هي "مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشياً مع أهدافه."

وفي هذا الصدد يشير دافت روبينز **Dafat Roppins** ، إلى أن "المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> المواد (01، 02، 03، 04)، المرسوم التنفيذي رقم: 01-07 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427هـ الموافق 6 جانفي سنة 2007م، المتضمن تحويل مراكز إعلام الشباب وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 18 ذي الحجة عام 1427 هـ الموافق 7 جانفي سنة 2007م.

<sup>3</sup> منتدى الإشراف العلمية، [www.aoulef.hooxs.com](http://www.aoulef.hooxs.com)، 14-09-2010، 16:14.

## 4. أهداف الدراسة

- ❖ التعرض إلى إدارة الموارد البشرية على وجه العموم وإلى تخطيط القوى العاملة على وجه الخصوص ودوره الرئيس في الإدارة الحديثة، ومدى تأثيره على الإدارة الرياضية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.
- ❖ إبراز مدى مساهمة الموارد البشرية في تحسين نشاطات مؤسسات الشباب والرياضة.
- ❖ محاولة التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة وطبيعة سير هذه العملية، ومدى قدرة المتحكمين فيها لإرساء مبادئها لتحقيق أهداف أفضل.
- ❖ إبراز أهمية التخطيط للقوى العاملة في تحقيق أهداف مؤسسات الشباب والرياضة، وضمان التوازن في توزيع قوة العمل بين النقصان من جهة والفائض من جهة أخرى، من خلال دراسة تطبيقية على هذه المؤسسات المعنية.
- ❖ لفت انتباه المسؤولين على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي إلى أهمية الموارد البشرية العاملة لديها وكذا الأسس العلمية والمنهجية التي يجب أن تكون عليها عملية التخطيط لها.
- ❖ ستكون الدراسة بمثابة المرآة العاكسة للوضع القائم داخل مؤسسات الشباب والرياضة من خلال معرفة السياسات المتبعة في تسيير اليد العاملة وعملية التخطيط لها، ما هو معمول به وما مفروض أن يتخذى به.
- ❖ إحصاء عدد مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي وقوة العمل المنطوية تحت غطاءها، وكيفية توزيعها على هذه المؤسسات.
- ❖ محاولة حصر المشاكل والمعتضات التي تحول دون الاستخدام السليم للقوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي والتي تعترض تطوير السياسات التي اقترحتها الوزارة الوصية في الجزائر كدولة نامية ومحاولة الاقتداء بالدول المتطورة السبقة في المجال.

## 5. أهمية الدراسة

- ❖ تتجلى أهمية بحثنا في القيمة العلمية التي يكتسبها بما أنه يسלט الضوء على أحد العناصر الهامة في الإدارة الرياضية، وهو إدارة الموارد البشرية باعتبار أن اليد العاملة إحدى معايير تفوق مؤسسات على حساب أخرى.
- ❖ ستكون دراستنا بمثابة دليل أمام المسيرين في مؤسسات الشباب والرياضة يؤخذ به عند تخطيطهم لليد العاملة لديهم.
- ❖ إثراء المعرفة العلمية ببحث يعالج الإدارة داخل مؤسسات الشباب والرياضة، وبالضبط من زاوية تخطيط القوى العاملة.



❖ ستكون دراستنا بمثابة انطلاقة جديدة لمجموع البحوث التي سوف تسلط الضوء على نقاط أخرى مهمة داخل مؤسسات الشباب والرياضة والتي لها العلاقة المباشرة بالإدارة والتسيير.

## 6. أسباب اختيار الموضوع

إن من دوافع المضي في أي بحث أو دراسة هي إشباع الغريزة الإنسانية التي تبحث دائما عن حقائق الأمور، ولعل من أحد أهم أسباب اختيار الباحث لهذا الموضوع هو ارتباطه المباشر باختصاصه، ورغبة منه في وضع بعض الإسقاطات المتعلقة بالإدارة على مؤسسات الشباب والرياضة، خاصة بعد الجولة التي أخذته إلى عينة منها واطلاعه المباشر على واقع القوى العاملة لديها التي تعتبر موضوع الدراسة، وباعتبارها سر نجاح المؤسسات في القطاعات الأخرى ارتأى الباحث أن يسلط ضوء دراسته على تخطيط القوى العاملة للوقوف على المشاكل التي تعانيها داخل مؤسسات الشباب والرياضة، مما أدى إلى تقليص حيز مهمتها التي وجدت من أجلها .

## 7. الدراسات السابقة

### 1.7. الدراسات المحلية

#### 1.1.7. زعباط عز الدين (2005م)<sup>1</sup>

دراسة بعنوان: تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل - .  
هدفت الدراسة إلى التطرق إلى ما تعانيه المؤسسات الاقتصادية العمومية اليوم وذلك من اجل توفير خطوط عريضة تسمح بإعادة النظر الجذرية في طرق التسيير والإدارة فيها، ويمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة تحديد مفهوم الموارد البشرية وارتباطه بالتخطيط، وإظهار الأدوار التي يمكن أن يلعبها تخطيط الموارد البشرية.
- توضيح أهمية الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسة الاقتصادية وخاصة في التخطيط الاستراتيجي.
- إبراز الاهتمام الذي أصبحت توليه المؤسسات العمومية الجزائرية لمسألة تخطيط الموارد البشرية.

### كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تخطيط نشاط الموارد البشرية يسمح للمؤسسة باستخدامها أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة الشركة.
- تخطيط الموارد البشرية تعكس الخطة كفصل المتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلا.
- إن نظام تخطيط الموارد البشرية يعتبر جزءا مكملا للتخطيط الاقتصادي.

<sup>1</sup> عز الدين زعباط، مرجع سابق.

- إن مخطط الموارد البشرية هو أسلوب منطقي لا يتبنى حل جميع المشاكل ولا يضمن النجاح الكلي بل يعتمد على تقدير الأعداد الملائمة من القوى العاملة التي لها تأثير كبير على مستقبل الشركة.

### 2.1.7. بنية عمر (المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء - الجزائر-) (2006)<sup>1</sup>.

دراسة بعنوان: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية - شركة توزيع المواد البترولية " نפטال" -.

هدفت الدراسة لتحديد ودراسة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمنظمات.

كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، وتشتد الحاجة إلى هاته الموارد لرسم المخطط والإستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار أو تؤدي إلى الفشل والانهيار. كما تعد الموارد البشرية بالمؤسسة المتغيرة الموجهة للتكنولوجيات وجعلها ذات جدوى وفاعلية لتحسين الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بصفة عامة، فإذا كانت الموارد البشرية تعد الدعامة الأساسية لتحسين إنتاجية المؤسسات فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة الإدارية المكلفة بإدارة هذه الموارد وتفجير طاقاته الفكرية والإبداعية وتنمية وتطوير أداءه وتوجيه سلوكه نحو الأداء الفعال بما يساهم في بلوغه مستويات أعلى من الإنتاجية .

- تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن هذا المنطلق يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء الأساليب الحرجة الموجهة لهذا الأداء والرضا والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:

- يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية و كفاءاتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول، القدرات، والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية، بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها. خاصة الموارد البشرية و الكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على تلك المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد و الكفاءات النادرة، الفريدة والمتميزة، والاحتفاظ بها. وإدراك المؤسسة الاقتصادية

<sup>1</sup> عمر بنية، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية بشركة توزيع المواد البترولية نפטال، رسالة ماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء INPS، الجزائر، 2006.

أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس مالها البشري والفكري، وتوظيف وتثمين معرفتها الكامنة.

- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم أداء، ووضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالرأس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، التنظيمية، الإبداعية والابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة، التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، مع التعامل مع الأفراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق القيمة.

## 2.7. الدراسات العربية

### 1.2.7. هاشم عبد العزيز (مصر) (2005م)<sup>1</sup>.

دراسة بعنوان: إدارة وتخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة للمساهمة بشكل تطبيقي في بلورة مفهوم تخطيط الموارد البشرية، ولتحديد موقف المنظمات المصرية محل الدراسة من تطبيق أنشطة الموارد البشرية ومدى ممارستها لتخطيط الموارد البشرية. كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: غياب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية علمياً، بالرغم من مشاركة بعض مسؤولي الموارد البشرية في فريق الإدارة العليا ببعض المنظمات، إضافة لقصور مفهوم تخطيط الموارد البشرية لدى مسؤولي الموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة على عملية إعداد الموازنة السنوية للعمالة فقط. إضافة لعدم توفر المقومات الأساسية للتخطيط المتكامل للموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة، خاصة ما يتعلق بتوافر المعلومات وطرق تخطيط الموارد البشرية ووجود شخص متخصص لديه القدرة على القيام بالتخطيط لها، كما توصلت الدراسة إلى أن وجود نظام لتخطيط الموارد البشرية يصاحبه انخفاض في معدل دوران العمل أو بشكل آخر استقرار نسبي لقوة العمل.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة الاهتمام بموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وما يتعلق بإعداد وصياغة الإستراتيجية في ظل بيئات عمل مختلفة. وضرورة العمل على إيجاد نظم متكاملة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات وضمان مشاركة مسؤولي الموارد البشرية في صياغة البعد الاستراتيجي. كما أوصت الدراسة بضرورة دعم إدراك الإدارة العليا بالمنظمات لأهمية البعد الاستراتيجي في إدارة وتخطيط الموارد البشرية. إضافة لتحديد متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية للموارد

<sup>1</sup> هاشم عبد العزيز، إدارة وتخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الخامس والستون، السنة الرابعة والأربعون، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2005.

البشرية بالمنظمات والعمل على توفيرها. وضرورة دعم قدرات مسؤولي الموارد البشرية في المنظمات في الإعداد والتنفيذ التخطيط لها.

### 2.2.7. الناطور محمد (الأردن) (2002)<sup>1</sup>.

دراسة بعنوان: **تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية.**  
هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في الأردن، والوقوف على أهم مشكلاته ومعوقاته.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تنفيذ بتوافر المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة ودقتها، وأن استخدام هذه المعلومات لم يكن يتم بالصورة المثلى، كما أن مهام ووظائف تخطيط القوى العاملة كانت تستخدم بصورة متوسطة، إضافة إلى أن عملية تخطيط القوى العاملة واجهت مشكلات ومعوقات متعددة كان من أهمها (نقص الحوافز المادية والمعنوية، ونقص عدد العاملين)، كما توصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية تخطيط القوى العاملة قلت الممارسة لمهام واختصاصات تخطيطها، وكلما توفرت المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة كانت ممارسة مهام واختصاصات تخطيطها تتم بصورة جيدة.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة العمل على توفير برامج تدريبية متخصصة للقائمين على تخطيط القوى العاملة، بالإضافة لضرورة إنشاء وحدات إدارية متخصصة تتولى عملية التخطيط لهذه القوى، وزيادة ممارسة المهام والنشاطات الرئيسية لها من قبل القائمين عليها في القطاع العام الأردني، علاوة على التركيز على أهمية التنسيق والتعاون الكامل بين كافة الأطراف المعنية بتخطيط القوى العاملة وعلى كافة المستويات، فيما يتعلق بعملية وضع الأسس والمعايير والأدوات اللازمة لعملية اجتذاب القوى العاملة، والعمليات الأخرى المتعلقة بتخطيط القوى العاملة، والعمل على تذليل المشكلات والمعوقات التي تواجهها من خلال توفير نظام مناسب للحوافز للموظفين وزيادة المتخصصين في هذا المجال، وتقوية العلاقة والتنسيق بين الإدارات المعنية بتخطيط القوى العاملة.

### 3.2.7. جمال خليل عدوان (فلسطين) (2008)<sup>2</sup>.

دراسة بعنوان: **واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في**

**محافظات قطاع غزة.**

وكان من أهدافها:

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

<sup>1</sup> الناطور محمد، **تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2002.

<sup>2</sup> جمال خليل عدوان، مرجع سابق.

- التعرف على 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 القوى العاملة على أسس علمية ومهنية واضحة.
- وضع الحلول والتوصيات المناسبة للمشاكل التي تواجه المؤسسات أثناء تخطيطها لاستغلال القوى العاملة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- المؤسسات لا تمارس التخطيط بصورة صحيحة وبمنهجية متكاملة وواضحة، ولا تسعى لإشراك العاملين في التخطيط أو إعلامهم بالخطط المستقبلية للمؤسسة.
- تعتمد مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات غزة في احتياجاتها من القوى العاملة على الخطط التشغيلية قصيرة المدى، الأمر الذي يؤدي إلى إرباك 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 المؤسسات 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.
- يتصف الهيكل الإداري التنظيمي للمؤسسة بعدم الوضوح الإداري التنظيمي للمؤسسة بعدم الوضوح ومع ذلك فهو يمتلك القدرة في التأثير على تحديد حجم القوى العاملة اللازمة للمؤسسة ويساعدها في تلبية احتياجاتها من هذه القوى.
- كشفت الدراسة أن لقرارات المؤسسة التنظيمية تأثيرات مباشرة على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة وأن أي قرار تتخذه إدارة المؤسسة بإعادة توزيع العمالة على الوظائف داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على حجم الطلب من هذه العمالة.
- أظهرت الدراسة هشاشة وعمق تدني مستوى الخبرة المهنية وتدني مستوى دعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة لدى المؤسسات الصحية.
- أبرزت الدراسة أن لدى المؤسسات اهتماما ضعيفا وغير كاف في استخدام التطور التكنولوجي في عملية تخطيط القوى العاملة.
- تعاني المؤسسات وجود مشاكل مالية واضحة وكبيرة تقف حجر عثرة أمام تطويرها بصفة عامة وأمام عملية تطوير تخطيط القوى العاملة لديها بصفة خاصة.
- أظهرت الدراسة وجود اهتمام واضح لدى المؤسسات بسياسات تخطيط القوى العاملة التي تساعدها على تخطيط وتنمية الموارد البشرية.

### وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة أن تقوم المؤسسات بإعداد خطط إستراتيجية واضحة ومحددة ومعلنة ومكتوبة بشكل منهي ومنهجي ذات أهداف واضحة.
- السعي لتطوير هيكل إداري تنظيمي ذو صلاحيات ومسؤوليات واضحة ومحددة يمكن فهمها والتعامل معها بسهولة، وقادرة على التأثير بشكل مباشر على تحديد وتلبية احتياجات المؤسسة من العمالة اللازمة.
- ضرورة إيجاد إدارة مستقلة لشؤون العاملين في المؤسسات غير المتوفرة بها الدائرة وزيادة الاهتمام بها بالمؤسسات الموجودة لديها.
- ضرورة أن تسعى المؤسسات للاستفادة من التطور التكنولوجي عند تخطيطها لاحتياجاتها من القوى العاملة.
- ضرورة إيلاء عملية تخطيط القوى العاملة الأهمية اللازمة ورصد الميزانيات المحددة لها وتأهيل العاملين بها والارتقاء بمستوى أدائهم.

### 3.7 الدراسات الأجنبية

#### 1.3.7 Karen Bloor & Alan Maynard (University of York) (2003)<sup>1</sup>

دراسة بعنوان: **تخطيط القوى العاملة في مجال الرعاية الصحية: نحو نهج اقتصادي دولي استعراض مقارنة.**  
**Planning humane resources in health care: Towards an economic approach. An international comparative review.**

هدفت الدراسة للتعرف على آثار النظم المختلفة لتقديم الرعاية الصحية الكندية ولتخطيط القوى العاملة الصحية، واستخلاص الدروس من التجارب الدولية (أستراليا، فرنسا، ألمانيا، السويد والمملكة المتحدة)، من خلال تصنيف النظم المالية، والتعرف على أنظمة تخطيط القوى العاملة، وربط التمويل وأنظمة توصيلة بالطريقة التي يتم فيها تخطيط القوى العاملة لكل عنصر، والمساهمة في تطوير مؤشرات كفاءة وفعالية القوى العاملة في نظم الرعاية الصحية، حتى يمكن ربطها بفئات تمويل وتنفيذ وتخطيط القوى العاملة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك حاجة للاستثمار في جمع واستخدام المعلومات عن نشاط العاملين في مجال الصحة وما ينتج عنها من نتائج قبل التخطيط لزيادة المخزون من القوى العاملة، كما أن الحوافز المالية تؤثر على عطاء كل من المتخصصين، وعلى الموافقة على التغييرات في مزيج المهارات. وأوضحت الدراسة أن الارتقاء بمستوى السوق والإقلال من النقص الموجود يتطلب مزيجاً من أفضل أنظمة الدفع لتوازن هياكل الحوافز. كما توصلت الدراسة إلى أن التطورات السياسية تتمتع بأهمية خاصة في

<sup>1</sup> Karen Bloor & Alan Maynard, **Planning humane resources in health care: Towards an economic approach. An international comparative review**, (Electronic Version), March 2003, Canadian, Health services Foundation.

عمليات التخطيط للعمالة في كندا وخارجها وتجعل التخطيط أكثر تعقيدا ولكن يمكن أن يكون أكثر كفاءة، وإذا نفذ بصورة دقيقة يمكن أن يكون ذا تأثير واضح على مجموعة من المهارات الاستفادة من كامل كفاءات الرعاية الصحية العاملة.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة التأكد أن قوة العمل القائمة حاليا تعمل بفعالية، وأن يتم التقليل ما أمكن من تفسير الاختلافات والاهتمامات غير الملائمة والاستثمار في تحسين نظم المعلومات والإدارة بهدف زيادة الشفافية والمساءلة وكفاءة نظم الرعاية الصحية.

### 2.3.7 Tit Albreht (Institute of Public Health of the Republic of Slovenia) & Niek Klzinga (University of Amsterdam) (2002)<sup>1</sup>

دراسة بعنوان: تخطيط القوى العاملة في سلوفينيا تحليل سياسة التغيرات في أدوار ذوي الصلة وطرق التنفيذ.

#### Health Manpower Planning in Slovenia: A Policy Analysis of the Changes in Roles of Stakeholders and Methodologies.

هدفت الدراسة لتحليل سياسات تخطيط القوى العاملة الصحية في سلوفينيا من خلال البيانات الكمية عن تطور الأيدي العاملة الطبية، ومقابلات مع ممثلي أصحاب القطاع الخاص الرئيسيين ودراسة الوثائق ذات العلاقة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن كل من له علاقة بمجال العمل الصحي يعتقد أن التخطيط الحالي للأيدي العاملة الطبية غير كاف، وقد اتفقوا على الحاجة لوجود هيئة قومية لتنسيق تخطيط الأيدي العاملة الصحية، كما يعتقدون أن هناك حاجة كبيرة للتحديد الأوضح للمسؤوليات، والتدريب العالي والتمويل. كما توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات اللازمة تحتاج لتقييم احتياجات السكان بصورة عامة، واحتياجات بعض السكان بصورة خاصة.

كذلك أوصت الدراسة: بضرورة التطبيق الفعال والجاد لتخطيط آليات اتخاذ القرار للوصول للتخطيط الفعال وتحديد المسؤوليات وتنفيذ التدريب اللازم وتقييم احتياجات الصحة للسكان.

<sup>1</sup> Tit Albreht & Niek Klzinga, Health Manpower Planning in Slovenia: A Policy Analysis of the Changes in Roles of Stakeholders and Methodologies, (Electronic version), journal of Health politics, Policy and law, Vol.27, N°6, December 2002, Duke University Press.

Gilles Dussault & Carl-Ardy Dubois (2003)<sup>1</sup>

.3.3.7

1 World Bank Institute, Washington, DC, USA.

2 Health Services Research Unit, Department of Public Health and Policy, London School of Hygiene and Tropical Medicine and European Observatory on Health Care Systems, London, United Kingdom.

دراسة بعنوان: القوى العاملة للسياسات الصحية: المكون الحرج في السياسات الصحية.

**Human resources for health policies: a critical component in health policies.**

هدفت الدراسة لمناقشة المشاكل التي تواجه تطوير السياسات الصحية في الدول الفقيرة والنامية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن قلة السياسات الواضحة لتنمية القوى العاملة الصحية أنتجت - في أكثر البلدان - خللا في التوازن يهدد قدرة أنظمة الرعاية الصحية على إنجاز أهدافها. فالقوة العاملة في قطاع الصحة لديها ميزات معينة عمليا لا يمكن أن تُحمل، كما أن المنظمات الصحية تواجه ضغوط خارجية لا يمكن أن تقابل عمليا بدون تعديلات ملائمة في القوة العاملة.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تطوير القوة العاملة كجزء أساسي من عملية تطوير سياسة الصحة. كما أوصت بضرورة وضع مشاكل القوة العاملة على جدول الأعمال السياسي لتوضيح السياسات والأهداف والأولويات الواضحة للقوى العاملة الصحية في المنطقة، لحشد كل الطاقات حول الأهداف وللترويج لنظرة شاملة وأكثر تنظيما لإدارة القوى العاملة، الأمر الذي يفتح في المدى البعيد فرصة تطوير أنظمة رعاية صحية تتجاوز أكثر مع توقعات وحاجات السكان.

**8. التعقيب على الدراسات السابقة**

إن الاطلاع على الدراسات السابقة والمشابهة لموضوع دراستنا أفرز عن أنها تظهر في 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 كَمَا ونوعا. هذه الدراسات التي قامت بتسليط الضوء على مؤسسات ذات طابع إقتصادي، صحي،... الخ، الأمر الذي من شأنه أثار رغبة في نفس الطالب الباحث لوضع إسقاطات الإدارة على مؤسسات الشباب والرياضة وذلك للتعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في هذه المؤسسات.

تتشابه دراستنا مع دراسة زعباط عز الدين من حيث محاولة تحديد مفهوم الموارد البشرية وارتباطه بعملية التخطيط على مستوى المؤسسات، كما تتشابه أيضا مع دراسة بنية عمر من حيث محاولة إبراز مدى مساهمة

<sup>1</sup> Gilles Dussault & Carl-Ardy Dubois, **Human resources for health policies: a critical component in health policies**, (Electronic Version).



الموارد البشرية في تحسين نشاطات المؤسسة وإنتاجها، وتشابه أيضا مع دراسة هاشم عبد العزيز من حيث إبراز أهمية تخطيط القوى العاملة من خلال دراسة تطبيقية تشمل مؤسسات الشباب والرياضة المتواجدة على مستوى تراب الولاية، كما تتشابه الدراسة التي قام بها الباحث مع دراسة الناظور محمد (الأردن) (2002) في محاولة التعرف إلى واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي وكيفية التحكم في توزيعها، ومع دراسة جمال خليل عدوان تتشابه من حيث محاولة لفت انتباه المسؤولين على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي إلى أهمية الموارد البشرية العاملة لديها وكذا الأسس العلمية والمنهجية التي يجب أن تكون عليها عملية التخطيط لها، أما دراستا كل من **Karen Bloor & Alan Maynard** و **Tit Albreht & Niek Klzinga** تتشابه ودراستنا من حيث محاولة عرض للوضع القائم داخل مؤسسات الشباب والرياضة من خلال معرفة السياسات المتبعة في تسيير اليد العاملة وعملية التخطيط لها، ما هو معمول به وما مفروض أن يحتذى به. وتتشابه مع دراسة **Gilles Dussault & Carl-Ardy Dubois** من حيث محاولة حصر المشاكل والمعضلات التي تحول دون الاستخدام السليم للقوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي والتي تعترض تطوير السياسات التي اقترحتها الوزارة الوصية في الجزائر كدولة نامية ومحاولة الاقتداء بالدول المتطورة السبقة في المجال.

وتتشابه دراسة دراسة زعباط عز الدين مع دراسة بنية عمر من حيث محاولة تحديد مفهوم الموارد البشرية وأهميتها وفعاليتها في المؤسسة الاقتصادية وخاصة في التخطيط الاستراتيجي، وإظهار الأدوار التي يمكن أن يلعبها التخطيط لها في تحسين الإنتاجية بالمنظمات، كما تتشابه دراسة الناظور محمد مع دراسة هاشم عبد العزيز من حيث أنها تناولت موضوع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات ذات طابع إداري محاولة بلورة هذا المفهوم من خلال دراسة تطبيقية على مستوى الوزارات المركزية في الأردن من جهة والمنظمات المصرية من جهة أخرى. وتتشابه دراسات كل من: جمال خليل عدوان، **Karen Bloor & Tit Albreht & Niek Klzinga**، و **Alan Maynard** و **Gilles Dussault & Carl-Ardy Dubois** من حيث المجتمع محل الدراسة، إذ أنها تناولت موضوع تخطيط القوى العاملة في المجال الصحي للتعرف على الوضع القائم للقوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي.

موازة مع هذا تختلف دراستنا من حيث مجال تطبيقها عن باقي الدراسات السابقة المذكورة سلفا، إذا أن الباحث حاول القيام ببعض الإسقاطات فيما يخص الإدارة الرياضية على مؤسسات الشباب والرياضة التابعة للوزارة المعنية، والتي بطبيعة الحال تختلف في طابع تسييرها عن المؤسسات التي شتمتها الدراسات السابقة المذكورة سواء كانت إدارية، اقتصادية، صحية أو غير ذلك، وسيستفيد الباحث من هذه الدراسات في مختلف مراحل الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي.

الجانبة

الفظري

# المفصل الأول

## التخطيط

## الفصل الأول

### التخطيط

#### تمهيد:

لا يمكن القيام بأي مشروع على مستوى المؤسسات سواء كان كبيرا أو صغيرا دون التفكير مليا ومسبقا في كل الأعمال التي يتطلب إنجازها مستخدمين في ذلك كل ما تتمتع به المؤسسة - المنظمة - من موارد مالية ومادية وبشرية، على فترات من الزمن بغرض تحقيق الأهداف العامة المسطرة سلفا، مع الأخذ بعين الاعتبار التغييرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل ووضع الحلول المسبقة لضمان استمرارية المشروع. هذا التفكير يجب أن يكون تفكيراً علمياً وعقلانياً يقوم به أشخاص مختصون، يملكون من الرصيد المعرفي والخبرات ما يسمح لهم برسم خطوط هذه العملية المعقدة. هذه العملية التي يطلق عليها أهل الاختصاص مصطلح التخطيط، يرى **Henry Mintzberg** "أن التخطيط هو عملية تبدو كأداة يمكن من خلالها أن تصمم القرارات والأنشطة الروتينية لمؤسسة قائمة على خصائص متكاملة"<sup>1</sup>، في حين عرّف **Koontz et O'Donnell** التخطيط في كلمة واحدة وهي: "الاختيار"<sup>2</sup>. قد تعدد التعاريف وتتنوع إلا أن معناه لا يمكن أن يخرج عن أنه عملية تصميم القرارات على مستوى دائرة الإدارة العليا، من خلال مجموعة من المعلومات المستقاة من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، للقيام بمجموعة من النشاطات والاختيار من بين الموارد المتاحة داخل المؤسسة وخارجها، بطريقة تسهم في النهاية للوصول إلى تحقيق أهدافها، والتنبؤ بالمشاكل التي قد تعترضهم في المستقبل ومحاولة وضع طرق التحكم فيها لمواصلة العمل.

وقد خصصنا هذا الفصل لاستعراض كل الجوانب المتعلقة بعملية التخطيط، سيتناول الفصل 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، وأبعاده ومراحل تطبيقه والمبادئ التي يتركز عليها، وكذا المعوقات التي تعترض سبيله. وختاماً الفصل بالتعرض لعملية التخطيط في الإدارة الرياضية، أهميتها وأهدافها والعوامل المؤثرة فيه، ومقومات التخطيط الفعال في الإدارة الرياضية.

### 1. ماهية التخطيط

يحتل التخطيط صدارة وظائف العملية الإدارية في أي منظمة أو مؤسسة، فهو بذلك يعتبر البنية التحتية التي ترتكز عليها أعمال الأفراد سواء إداريين أو منفذين في باقي الأعمال التي هم مكلفون بالقيام بها. يهتم التخطيط برسم أبعاد الأهداف بشكل هرمي بدءاً بالهدف الرئيس المراد تحقيقه، وصولاً للأهداف الفرعية التي تنشق من الهدف العام للمؤسسة، والتي تمثل الواجبات التي يطلب من أفراد العمل القيام بها كل على حسب اختصاصه في مجال عمله، وربطها دائماً بالجدول الزمني لتنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار ما تتمتع به هذه المؤسسة من موارد مادية وبشرية، كل هذا

<sup>1</sup> Mintzberg Henry, **The Structuring of organisation**, Englewood cliffs, New York, USA, 1979, P 81.

<sup>2</sup> Harold Koontz, Cyril O'Donnell, **Management et principes de gestion**, HILL, CANADA, 1980, PP 30-50.

التداخل في الأعمال والأدوار والأهداف يستوجب وجود أفكار تخطيطية يتمتع بها أشخاص على مستوى الإدارة العليا، حيث يتوجب عليهم إلى جانب ذلك تحديد البدائل مسبقا لمواجهة أي حالة طارئة مستقبلا بما يعرف بالخطة البديلة.

يشير **أرمسترونج** إلى أن التخطيط مطلوب لتنظيم العمليات والموارد المتعلقة بها، ولذلك فإنه يقوم بتصميم الجداول الزمنية لكل جوانب العمليات موضحا بدقة ما يجب القيام به في أي وقت. وهذا ما يعرف بتدرج الخطط، الذي يبدأ من نظرة عامة إستراتيجية حتى الوصول إلى الجداول الزمنية العملية المفصلة.<sup>1</sup>

ويمكن أن نشبه التخطيط بمثابة المشط الذي يعمل على تسريح خصلات أعمال المنظمة أو المؤسسة في المستقبل، على أساسه يحدد مصيرها بالنجاح أو الفشل.

### 1.1 التعاريف المختلفة للتخطيط

- يعرف **عثمان محمد غنيم** التخطيط على أنه فن وعلم ومنهج وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد، ويسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل وقيم جسورا بينها، وهو أيضا عملية جماعية وليست فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه، وفي نفس الوقت لا يمكن لأي مخطط أن يؤدي دوره التخطيطي بنجاح منفردا دون الاشتراك مع المخططين الآخرين في مراحل عملية التخطيط.<sup>2</sup>
- يعرفه **Gary Dessler**: هو الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير، بالإضافة إلى صياغة خطط التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تضمن سلامة تنفيذها.<sup>3</sup>
- يعرفه **الصحن والسيد وسلطان**: أنه عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم والاختيار من بين الفرص المتاحة للمنظمة.<sup>4</sup>
- يعرف **Neil Thomas** التخطيط: هو النشاط الرئيسي لأي فريق أو منظمة الذي يتطلب البحث عن البدائل، ويتم ذلك بشكل أفضل مع الآخرين بطريقة متفتحة، مشجعة وإبداعية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ميشيل أرمسترونج، تقنيات الإدارة، ط1، ترجمة: مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2004، ص543.

<sup>2</sup> عثمان محمد غنيم، التخطيط: أسس ومبادئ عامة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص26.

<sup>3</sup> جاري ديسلر، مرجع سابق، ص34.

<sup>4</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم والأسس والوظائف، ط1، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 2003، ص118.

<sup>5</sup> Thomas Neil, The Jhon ADAIR handbook of management and leadership, Thorogood, London, UK, 2004, P131.

- أما كاظم حمود وسلامة اللوزي يعرفان التخطيط كما يلي: يتضمن التخطيط تحديد الأهداف المراد إنجازها وبناء الاستراتيجيات ورسم البيانات والبرامج والإجراءات والقواعد التي يتم الاسترشاد بها من قبل الأفراد والجماعات العاملة في مختلف حقول النشاطات الإدارية والتنظيمية بغية تنفيذ هذه الاستراتيجيات.<sup>1</sup>
- يعرف أبو قحف التخطيط على أنه: عبارة عن إجابة على عدد من التساؤلات منها: ماذا نفعل؟ متى؟ أين؟ كيف؟، أو أنه عبارة عن عملية الإعداد المقدم لما يجب عمله في المستقبل بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.<sup>2</sup>
- عرف ربحي مصطفى عليان التخطيط أنه: نشاط إنساني، وأنه خيار عقلائي، وأنه موجه للعمل المستقبلي، وأنه وسيلة لحل المشكلات.<sup>3</sup>
- يعرفه George Terry بأنه: هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.<sup>4</sup>
- يقول Myron Rush التخطيط يتكون من: التعرف على الهدف العام للمشروع، والأنشطة المراد تنفيذها، على تسلسل، والموارد اللازمة لتحقيقها. إذا كان أي من هذه العناصر مفقودا سوف تكون للخطة فرصة اقل للنجاح.<sup>5</sup>
- يعرفه Amiel, Bonnet et Jacobs: يطبق في المنظمة، التخطيط هو عملية تحديد الأهداف والوسائل الأكثر ملاءمة لتحقيقها، لذلك هو الإسقاط في المستقبل.<sup>6</sup>
- يعرفه عصام بدوي: أنه عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله الأولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ أعمال على خير وجه دون تخطيط مسبق لها، فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي عادة باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 119.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 214.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 41.

<sup>4</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 120.

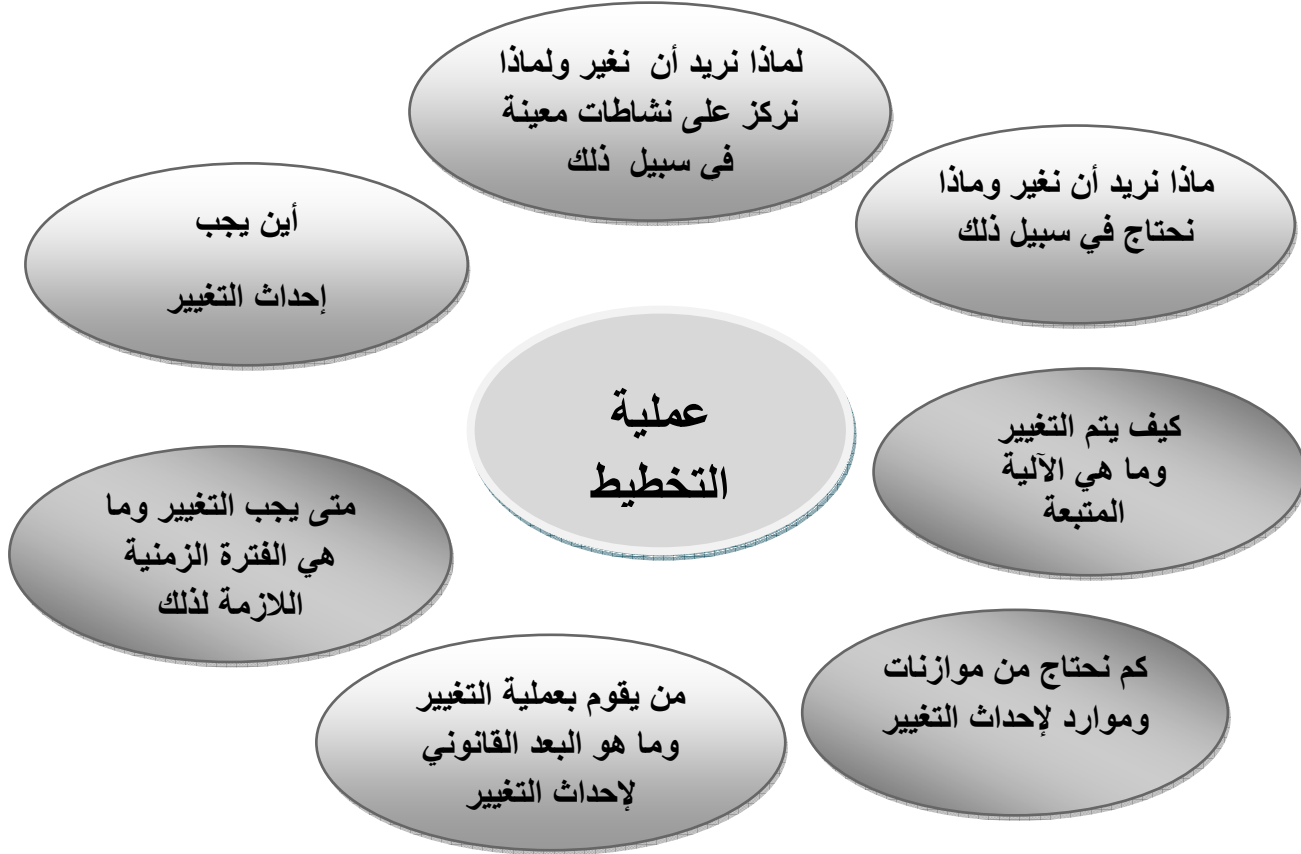
<sup>5</sup> www.books.google.com, 20/04/2011, 22 :00, Myron Rush, **Management : A Biblical Approach**, 2 ème Edition, Craig Bubeck, Sr.Editor, USA, , 2003, P74.

<sup>6</sup> www.books.google.com, 20/04/2011, 22 :15, Michel Amiel, , Francis Bonnet, Joseph Jacobs, **Management de l'administration**, 2 ème Edition, Deboeck Université, Bruxelles, Belgique, 1998, P140.

<sup>7</sup> عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص58.

## عملية التخطيط على شكل أسئلة

شكل رقم (01): يبين عملية التخطيط على شكل أسئلة



المصدر: محمد غنيم، عثمان، مرجع سابق، ص 35.

## 2.1. تعريف الإستراتيجية

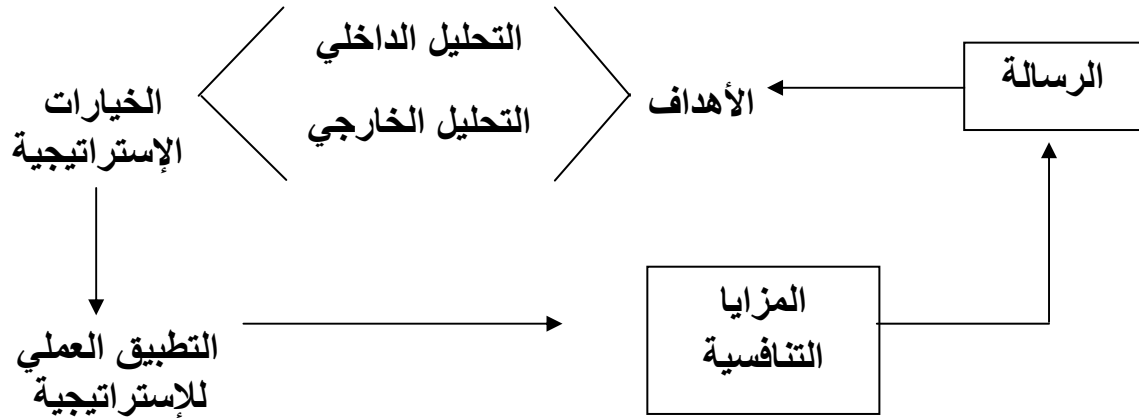
كلمة إستراتيجية مشتقة أصلاً من الكلمة اليونانية ( **Strategos** ) وكانت تعني فن قيادة القوات<sup>1</sup>. الإستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي تخطيط عال المستوى، فمن ذلك الإستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، تعني الطريق أو الإستراتيجية، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات، ثم استعملت هذه الكلمة في المجالات المتعددة في شتى مناح الحياة العامة.<sup>2</sup>

يتم تعريف الإستراتيجية على أنها أسلوب تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة، وتشمل عملية الإدارة الإستراتيجية على النحو التالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 23:22، 2011/04/28، [www.4flying.com/showthread.php?t=37935](http://www.4flying.com/showthread.php?t=37935)

<sup>2</sup> 23:28، 2011/04/28، [www.ar.wikipedia.org/wiki](http://www.ar.wikipedia.org/wiki)

<sup>3</sup> فريد راغب النجار، التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل عام 2050، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 48.



شكل رقم (02): يبين عملية الإدارة الإستراتيجية

### 3.1. الخطة:

**1.3.1. تعريف الخطة:** الخطة ما هي إلا توصيف العوامل والقوى والتأثيرات والعلاقات التي تدخل في إعداد حل مشكلة ما، ويقال: إن الخطة ما هي إلا الدليل المنظور للفكر الإداري، وعلى ذلك تجد أن وظيفة التخطيط هي تنمية الخطة التي تتكون عادة من عمل ذهني يختص أساساً بالفكر الذي يضع حلولاً للمشاكل، وبذلك يمكن القول: إنها متصلة بما يجب عمله ومكان تأدية العمل والأفراد المسؤولين عنه وأسباب تأديته، ويلاحظ أن التنفيذ الفعال للخطة لا يتم إلا تحت قيادة فعالة وقادرة، وتظهر حقيقة ذلك بوضوح كلما توسع التنظيم وكبر حجمه، كما وأن تنفيذ الخطة يتوقف على أهمية المهمة وتركيبها، إذ أن الخطة الجيدة عادة تحدد القيادة لكل مرحلة من مراحل البرنامج، وتكون القيادة عادة هي قيادة عناصر التنظيم المسؤولة عن المرحلة المعنية.<sup>1</sup>

### 2.3.1. تفاصيل الخطط

تتطلب العملية التخطيطية معرفة أمور كثيرة، إذ لا بد من توفر بيانات مهمة تختلف من حيث النوع والكم، فهي في المرافق العامة تختلف عنها في المنشآت التجارية، ولكن بصفة عامة، لا بد من توفر بيانات ضرورية ليصبح بالإمكان وضع أي خطة، وأهم تلك البيانات:

- معرفة الهدف وتحديده.
- الموارد البشرية والخبرات الفنية والإدارية.
- الموارد المالية المتاحة.
- العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في إمكانية تحقيق الهدف.
- الإحصائيات والبيانات المختلفة المتعلقة بموضوع الخطة.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 96.



ويتم تجميع هذه البيانات ورصدها وتبويبها وتحليلها حتى يصبح بالإمكان الاستفادة منها، أما إذا كانت الخطة متعلقة بمنشأة إنتاجية فقد يحتاج الأمر إلى مزيد من البيانات عن:

- الآلات والمعدات والمواد الخام.
  - حجم المبيعات الحالية والمتوقعة في المستقبل على أساس الدراسات التي تقدمها الإدارات المتخصصة في المنشأة والمكاتب الاستشارية.
  - الارتباطات التي تعاقبت عليها المنشأة.
- وتشارك الإدارات المختلفة في المنظمة أو المنشأة بدور فعال في إعداد الخطة لإقامة مشروع معين بما تقدمه من بيانات وإحصائيات وآراء، فينبغي القيام بالدراسات الواسعة لاختيار الموقع على أسس علمية صحيحة، فيؤخذ في الاعتبار القرب من مصادر المادة الخام ومصادر الأيدي العاملة والمواصلات والأسواق التي يسوق فيها، وتحديد نوعية العاملين الذين يحتاج إليهم العمل في مراحله المختلفة، وما يحتاجون إليه من تدريب وترشيد، كذلك تحديد الأموال اللازمة للمشروع وكيفية تدبير هذه الأموال.<sup>1</sup>

#### 4.1. عناصر التخطيط

تشتمل عملية التخطيط على عدة عناصر فرعية، وجب الإلمام بها في أي عملية تخطيطية وهي كما يلي:

##### 1.4.1. الأهداف: تحديد الأهداف ذا أهمية قصوى لأنها تحدد النتائج المطلوب الوصول إليها في نفس

الوقت فهي تعتبر كالمنار الذي يهتدي به المخططون والمنفذون.

ويجب أن نضع في الاعتبار أن الهدف هو أولاً وأخيراً المعيار الأمثل الذي يستخدم في عمليات المتابعة والتقييم لذلك يجب أن يكون هدفاً واقعياً واضحاً ومحدداً، حيث أنه في حالة عدم وضوح الهدف أو واقعيته ينتج عن ذلك فشل عملية التخطيط بالكامل، وتصبح عملية غير مثمرة، وفي نفس الوقت تتعثر العملية الإدارية بأكملها وتصبح غير ذات قيمة لا جدوى لها لأن العملية الإدارية قامت أساساً لتعمل على تحقيق هذا الهدف، فإذا كان هذا الهدف غير موجود أو غير واضح أو غير محدد تشتت العملية الإدارية حيث أنه لا يوجد لها وظيفة وبالتالي لا يكون هناك إدارة وإن وجدت فسوف تكون هزيلة لا عمل لها ولا هدف وبالتالي تتعرض للفشل.<sup>2</sup>

##### 2.4.1. السياسات: يعرفها Davis بأنها: "تعبير صريح أو ضمني عن المبادئ والقواعد التي وضعتها القيادة

التنفيذية لتسترشد بها المنظمة، لضبط الفكر والعمل بها"<sup>3</sup>، فالسياسات هي تصريح عام ومرشد للتفكير في مجال إعداد واتخاذ القرارات وموجهة للمرؤوسين، وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفهي، فهي تحدد نطاق التصرف واتخاذ القرار وتعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها، ويتم إعداد السياسات مسبقاً وهي بهذا

<sup>1</sup> حسام نعمان العربي، التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 68-69.

<sup>2</sup> عبد الحميد شرف، التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1997، ص ص 71-72.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 73.

الشكل تحقق وتعطي إطارا موحدًا للأنواع الأخرى من الخطط، وبذلك فهي تساعد المسؤول على تفويض السلطة مع احتفاظه بالرقابة على النشاط.<sup>1</sup>

**3.4.1. الإجراءات:** هي نوع من الخطط فهي تحدد مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل، فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشدا للتفكير، حيث تحدد تفصيليا طريقة أداء العمل وبشكل متسلسل ومتتابع. والإجراءات موجودة في كل المستويات الإدارية ولكنها مختلفة فيما بينها وفقا للمستويات الإدارية.<sup>2</sup>

**4.4.1. الإمكانيات:** يلزم تحديد التكاليف اللازمة وبنود الإنفاق منها، ومصادر تمويلها وأسلوب الصرف المتبع، ويتطلب أيضا معرفة الأدوات والأجهزة والمنشآت اللازمة لتنفيذ هذه الخطة، كما يتطلب معرفة المعلومات الكاملة عن الأيدي العاملة من حيث العدد والتخصص سواء كان ذلك مديرين أو رؤساء أقسام أو منفذين، وكيفية تدبيرهم وتأهيلهم، وفي نفس الوقت معرفة الوقت المتيسر.

إن عملية حصد الإمكانيات بكل أنواعها لما هو موجود وما يمكن تدبيره وما هي حالتها الفنية قبل بدء تصميم التخطيط عملية هامة للغاية حتى يقوم التخطيط على أسس سليمة واقعية. كم خطط تم التخطيط لها دون حساب الإمكانيات وعمل الموازنات اللازمة بشكل دقيق، وخرجت إلى الوجود واصطدمت بالواقع فكان الفشل حليفها.<sup>3</sup>

**5.4.1. البرامج:** البرامج لا توضع من فراغ بل لها علاقة مباشرة ببقية عناصر التخطيط الأخرى فهي توضع في ظل الأهداف المنشودة والسياسات المرئية وعلى أساس الإمكانيات والموازنات المتاحة بل والتي قد يتم تدبيرها بصورة مؤكدة، والبرامج تضمن استمرار عمليات التنفيذ بأسلوب تنبؤي متدرج من يوم إلى شهر إلى سنة.. الخ، وبالتالي تضمن عدم فقدان الطريق الذي يقودنا إلى بلوغ الأهداف المرجوة. يعرفها **Williams**: "البرامج بصفة عامة عبارة عن عملية تخطيط للمقررات والأنشطة والعمليات التعليمية المقترحة لتغطية فترة زمنية محددة".<sup>4</sup>

## 5.1. أنواع الخطط

تباين الخطط في طبيعتها وتعدد صفاتها وخصائصها لاعتبارات أو معايير مختلفة وفقا للغرض الذي يتم التخطيط من أجله، وبشكل عام يمكن اعتماد المعايير والمؤشرات التالية كأسس يتم اعتمادها في تحديد أنواع الخطط:

### 1.5.1. أنواع الخطط وفق لمديات الزمنية (الأجل)

يمكن تقسيم الخطط وفق المديات الزمنية أو الآجال المختلفة التي تتطلبها عملية التخطيط إلى ثلاث مديات زمنية

وهي:

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 98.

<sup>3</sup> عبد الحميد شرف، مرجع سابق، ص ص 82-83.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 84.

- أ- **التخطيط طويل المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي أفقا زمنية يمتد من ثلاث سنوات فما فوق، فقد يمتد إلى خمسة أو عشر سنوات كالمخطط الخمسية والعشرية والخمسينية وهكذا.
- ب- **التخطيط المتوسط المدى:** ويتضمن التخطيط الذي يغطي الفترات الزمنية أكثر من سنة عادة وأقل من ثلاث سنوات في الغالب.
- ت- **التخطيط قصير المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي عادة فترات زمنية أقل من سنة كالفصلية والشهرية والأسبوعية واليومية وهكذا، وقد يغطي في بعض الأحيان ساعة.

### 2.5.1. التخطيط وفقا لمدى أثره على المنظمة

وغالبا ما يشمل على الأنواع التالية:

- أ- **التخطيط الاستراتيجي:** وهو التخطيط الذي يتسم بالأهمية الكبيرة للمنظمة، وعادة ما يحدث أثرا نوعيا فيها وتمارسه الإدارة العليا ويمتد أثره لفترات طويلة نسبيا، وعادة ما يتضمن تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وسياساتها الرئيسية في المديات الزمنية الطويلة التي تتحكم بالموارد المستخدمة في المنظمة والمخرجات التي تقوم بتقديمها للمستهلكين.
- ب- **التخطيط التكتيكي:** إن التخطيط التكتيكي غالبا ما يطلق عليه التخطيط التنسيقي إذ يشمل كافة الأقسام والوحدات الإدارية والتنظيمية في المنظمة وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا، ويكون تأثيره متوسط الأمد ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، فهو تجزئة الخطط الإستراتيجية لمديات زمنية أقصر لغرض التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام في المنظمة بهدف الإسهام في تحقيق الأهداف المراد إنجازها.
- ت- **التخطيط التشغيلي:** إن التخطيط التشغيلي عادة تمارسه الإدارة الوسطى والدنيا ويمتد تأثيره على المديين المتوسط والقصير، إذ أنه يمثل العمليات التشغيلية في المنظمة على المستوى التنفيذي للأنشطة في المديات القصيرة.

### 3.5.1. التخطيط حسب الوظيفة

إن هذا النمط من التخطيط يرتبط بطبيعة النشاطات النوعية التي تمارسها المنظمة ويمكن إنجاز هذه الأنواع بما يلي:

- أ- **تخطيط الإنتاج والعمليات:** إن تخطيط الإنتاج والعمليات يتركز عادة على الخطط الإنتاجية المتعلقة بالمخرجات المراد تقديمها للسوق من ناحية أنواعها ومواصفاتها، والعمليات المطلوبة في أدائها وتحديد الطاقات الإنتاجية التصميمية والمتاحة والمخططة، وكذلك تحديد المواد الأولية اللازمة والأجزاء نصف المصنعة والقوى البشرية اللازمة لإنجاز العمليات التشغيلية ومراقبة الجودة وغيرها من المتطلبات التي تتعلق أساسا بالنشاطات الإنتاجية الجارية وجدولة تلك العمليات بالصورة الملائمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

**ب- تخطيط التسويق:** تتناول الخطط التسويقية جميع الأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي كالتخطيط للبضاعة وسبل ملاءمتها لطبيعة الأسواق التي تتعامل معها المنظمة، والتخطيط للأسعار التي يتم عرضها في الأسواق وفقا لطبيعة الدخل المتاح للإنفاق من ميل المستهلكين، وكذلك التخطيط للإعلان والترويج أي كل ما يتعلق بالأساليب الترويجية والإعلانية وسبل إيصال الرسالة للمستهلكين الحاليين والمرقبين في الأسواق الاستهلاكية والاستعمالية.

**ت- التخطيط المالي:** يتناول التخطيط المالي في المنظمة جميع السبل التي تتعلق بالحصول على الأموال والاستثمارات من المصادر المختلفة، وكذلك سبل إنفاق هذه الأموال في مختلف النشاطات الجارية.

**ث- تخطيط القوى البشرية:** ويتناول هذا النمط التخطيطي جميع الأنشطة المرتبطة بالقوى البشرية العاملة في المنظمة من حيث تحديد الاحتياجات المطلوبة من قوى بشرية وغير ماهرة وكيفية الحصول عليها، وإجراءات الاختبار والمقابلة والتعيين والاستقطاب للكفاءات البشرية ذات الأهلية المناسبة والتدريب والاحتياجات التدريبية والبرامج وتطوير وتحسين الكفاءات البشرية في المنظمة، إضافة لتخطيط الجوانب المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم من ضمان وتأمين صحي واجتماعي وتقاعد ومكافآت وغيرها من الأنشطة التي تقترن بتحقيق نجاح المنظمة في إدارة العاملين لديها بالشكل الذي يساهم بتحقيق الأهداف.

**ج- تخطيط الشراء والتخزين:** ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتخطيط الشراء والتخزين بكافة العمليات والنشاطات المرتبطة بعمليات الشراء وتحديد الاحتياجات من المواد الأولية وقطع الغيار والاستبدال والنصف المصنعة وغيرها، وكيفية الاتصال بالموردين وتحديد الأسعار من خلال عمليات المساومة وكذلك تحديد الحجم الاقتصادي للشراء وكذلك ما يتعلق بسبل التخزين والإجراءات المتعلقة بتحديد المساحات المخزنية وطبيعة التخزين الملائم لمختلف البضائع وغيرها في المنظمة.<sup>1</sup>

#### 4.5.1. التخطيط حسب الإدارة

ويشمل الأنواع التالية:

**أ- التخطيط المركزي:** يرتبط هذا النوع من التخطيط بالسلطة المركزية التي غالبا ما تكون في العاصمة، وتقوم بإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية المختلفة من هناك.

**ب- التخطيط اللامركزي:** يتمثل بهيئات التخطيط الرسمية وغير الرسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية، والتي تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية يشاركها ف ذلك غالبا السكان المحليون وبالتحديد المجموعات المستهدفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص ص 126-129.

<sup>2</sup> عثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 48.

## 6.1. أهمية التخطيط

التخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى، غن مبدأ التخطيط يمكن صياغته كالاتي: "لتحقيق الهدف بأكبر فعالية ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي"، وعليه فإن بإمكاننا الآن أن نقول لماذا يعد التخطيط مهماً، والأسباب هي باختصار:

- أ- يحدد اتجاه المنشأة، فرغم أن أهمية التخطيط ترجع لأسباب عديدة إلا أن السبب الرئيسي قد يكون أنه يحدد للمنشأة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي.
- ب- يحدد إطار موحد للعمل، فالتخطيط يحدد إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات في المنشأة، وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط في المنشأة يعني غياب الهدف.
- ت- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية، يرى دراكر<sup>1</sup> Drucker أن هناك جانباً آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى، إلا أنه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل.
- ث- إن التخطيط يسهل عملية الرقابة، تعني الرقابة ضمان مواءمة الأنشطة للخطة الموضوعية، وهي تشمل على دورة ثلاثية الخطوات: وضع المعايير، وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها، ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه وذلك بتحديد ما يتعين إنجازها.
- ج- منع القرارات المجزأة، يرى ستينر Stinner أن التخطيط يمنع حدوث التجزئة في القرارات، فعلى سبيل المثال يقول ستينر أن الخسارة التي لحقت بشركة "جنرال دينمكس" ومقدارها 425 مليون دولار بسبب انخفاض مبيعاتها من طائرة النقل "كونفير 880" إنما يرجع إلى أن قرارات الشركة كانت تتسم بالتجزئة.
- ح- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة.

<sup>1</sup> Drucker: رائد علم الإدارة، أبو الإدارة الحديثة، مؤسس علم الإدارة، جميع هذه الصفات وأكثر لرجل واحد هو (بيتر دراكر). ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية، والده كان محامياً ووالدته طبيبة أي أنه عاش وترعرع في بيئة مثقفة. أجمع القاصي والذاني على أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. درس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا. قامت بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة. كتب معظم مقالاته وتعليقاته في "وول ستريت جورنال" و "هارفارد بيزنس ريفيو" ما بين عامي 1975م و 1995م. أنتج أربع سلاسل تعليمية مصوّرة عن الإدارة، من صفاته المميزة (نهم للقراءة، ذاكرة قوية، شديد الذكاء والإدراك والفهم). توفي في عام 2005م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م.

- خ- يساعد التخطيط في حقن الرشد والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات المنظمة.
- د- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس ويتم اختيارها بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.
- ذ- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.

ر- يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.

- ز- يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.
- س- يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل، وترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى أنها تمكن المدير من رؤية العلاقات المهمة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط، ومن الإلمام بالأساس الذي تقوم عليه والتصرفات الإدارية، كما يترتب أيضا على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط.<sup>1</sup>

### 7.1. أهداف التخطيط

تختلف المنظمات في تحديد أهدافها من التخطيط حسب الفلسفة الإدارية التي تتبناها، ولكن يمكن أن نقول إجمالاً أهداف التخطيط قد تنحصر فيما يلي:

- التخطيط من أجل الاستمرار، ولكي تحقق هذا الهدف فإنها تتبع سياسة تطوير المنتجات أو إدخال أساليب جديدة في الإنتاج إما لخفض تكاليف الإنتاج أو رفع مستوى جودة المنتجات.
- التخطيط من أجل النمو، وذلك بإتباع سياسة زيادة نصيبها من السوق، وهذا الهدف يتم من خلال وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل.
- التخطيط من أجل المحافظة على المنظور القيادي وذلك من خلال السيطرة على العمل والمشكلات الطارئة.
- تحديد معايير للأداء يتم بموجبها الرقابة على أعمال الآخرين من أجل تحقيق الهدف.
- استغلال الطاقات والموارد المتاحة أو التي يمكن توفيرها، أي الوضع الموارد المناسبة في الأماكن المناسبة.<sup>2</sup>

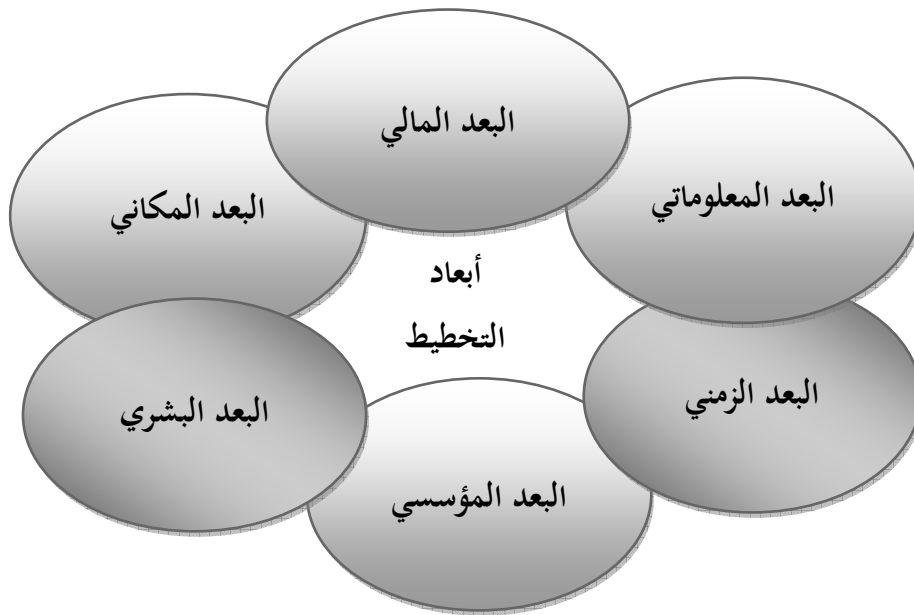
<sup>1</sup> بشير العلق، مبادئ الإدارة، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 97 - 100.

<sup>2</sup> محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، ب ط، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 21.

## 2. أبعاد التخطيط

ترتكز عملية التخطيط على أبعاد هامة وضرورية، وعلى الرغم من تفاوت أهمية ودور كل منها في عملية التخطيط، إلا أنها جميعا تتفاعل في بوتقة واحدة لينتج عنها الخطة التنموية سواء كانت خطة وطنية أو خطة على مستوى الإقليم أو على مستوى المدينة والمنطقة. والأمر الذي يجب التركيز عليه هنا يتمثل في نجاح التخطيط بالوصول إلى أهدافه يتوقف على مدى التفاعل والتكامل المتحقق بين أبعاد عملية التخطيط، فلا يجوز أن يعمل أي واحد منها بمنأى عن الأبعاد الأخرى، فالمسألة تكاملية لا انفرادية وإلا فقد التخطيط واحد من شروط نجاحه والمتمثل بالتكاملية، والواقع أن هذا الشرط يساعد أينما وجد على النجاح. هذا وتمثل أبعاد التخطيط بالاعتبارات التالية:

شكل رقم (03): يبين أبعاد التخطيط



المصدر: جرد بواسطة الباحث

**1.2. البعد المعلوماتي:** يمثل البعد المعلوماتي الجانب الأهم في المركب التخطيطي إذ يعد هذا البعد بمثابة الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط فبدون توفر هذا الجانب لا تقوم للتخطيط قائمة، ليس لأن المعلومات هامة وضرورية لتحديد المشاريع والبرامج الملائمة فحسب بل لأنها تساعد في تشكيل وتطوير الأبعاد الأخرى، فالمعلومات تساعد كثيرا في تحديد حجم وتوزيع وخصائص السكان، الذين يعيشون في دائرة نفوذ البرامج والمشاريع المقترحة.

**2.2. البعد الزمني:** يلعب البعد الزمني دورا هاما في العملية التخطيطية، فهو يشكل الركن الذي لا غنى عنه في "بيت التنمية"، صحيح أن للبيت أركان عديدة إلا أن هذا الركن له ضرورة خاصة فهو من صميم تركيب مفهوم الخطة، فلا وجود لخطة بل لا تسمى خطة إذا لم تحدد لها بداية ونهاية.

**3.2. البعد المؤسسي:** يمثل البعد المؤسسي الجانب الهام الذي يساعد على تنفيذ الخطة، إذ يتكون هذا البعد من إجراءات وسياسات إدارية وتنظيمية بل أن بعضها يندرج تحت ما يعرف بالإطار القانوني الذي يأخذ تارة جانب المساعدة وتارة أخرى جانب الدفاع والتبرير لكل ما يرد بالخطة.

ويتكون البعد المؤسسي من قسمين هامين: يتمثل الأول بإصدار التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية، أم القسم الآخر فيتمثل بتشكيل وإنشاء المؤسسات والأقسام اللازمة للتنفيذ.

**4.2. البعد البشري:** يشكل البعد البشري جانبين هامين في عملية التخطيط فهو -البعد البشري- بمثابة الأداة المنفذة للخطة، وفي الوقت نفسه يعتبر الجانب المخطط له أو الهدف من وراء الخطة، فكما كان معروف يمثل الإنسان الوسيلة والهدف في آن واحد.

ويعتمد نجاح عملية التخطيط بشكل رئيس على مستوى الإمكانيات البشرية المتاحة حيث تمثل بدورها الأداة التي تتحكم ليس في صياغة أهداف التخطيط بل في تحديد جميع الأبعاد الأخرى لعملية التخطيط.

**5.2. البعد المكاني:** لكل خطة أرض تنفذ عليها، وإلا يمكن تسميتها "خطة بالمنفى" فلمن تنفذ الخطة؟ كلها تساؤلات تدور أجوبتها في إطار البعد المكاني، وتكمن أهمية البعد المكاني لعملية التخطيط في أنه يساعد في تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها التخطيط.

**6.2. البعد المالي:** يلزم إعداد وتنفيذ أية خطة الأخذ بعين الاعتبار وبكل جدية مسألة الموارد المالية المتاحة، غد تتحكم هذه بحجم وانتشار برامج ومشاريع الخطة، إلا أن ما يخفف بعض الشيء من حدة تأثير ضعف الموارد المالية المتاحة لعملية التخطيط، أنه يمكن في البداية إعداد الخطة، ومن ثم يصار إلى البحث عن مصادر تمويلية من جهات مختلفة، محلية كانت أم خارجية على أن يراعى في ذلك، إعطاء الأولوية للجهات المحلية. ومن جهة أخرى فإنه ليس صحيحاً دائماً أن تدبير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ جميع برامج ومشاريع الخطة يجب أن يسبق عملية إعداد الخطة، إنه لن يكون هناك تخطيط، وإذا ما تم التمسك بذلك فإنه قد لا تكون هناك خطط تنموية في بعض الدول أو الأقاليم ولاسيما التي تشكو من ضعف مواردها المالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، ط1، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص ص 33-35.



### 3. مراحل وخطوات التخطيط

تمر عملية التخطيط بعدد من الخطوات الرئيسية والتي يمكن تحديدها كما يلي:  
شكل رقم (04): يبين مراحل وخطوات التخطيط

مراحل وخطوات التخطيط						
-7-	-6-	-5-	-4-	-3-	-2-	-1-
تنفيذ الخطة ومتابعتها	إقرار الخطة والموافقة عليها	اختيار الخطة المقترحة	تحديد البدائل وتقييمها	جمع البيانات و المعلومات اللازمة لعملية التخطيط	وضع الفروض التخطيطية	وضع الأهداف وتحديدها

المصدر: جرد بواسطة الباحث

**1.3. وضع الأهداف وتحديدها:** أما الأهداف فهي الغايات التي تسعى المؤسسة أو المنشأة إلى تحقيقها والوصول إليها، أو إلى أكبر قدر ممكن منها، ويرتبط حجم الأهداف وطبيعتها بدرجة الطموح لدى الإدارة العليا والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة. وعادة يكون هناك الأهداف العامة التي توضع على مستوى المنشأة ككل، والأهداف الجزئية أو الفرعية التي توضع على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة، ويجب أن هناك ترابط وانسجام بين الأهداف العامة والأهداف الفرعية، وألا يكون هناك تناقض بينها.

ويجب أن تتوفر في أهداف الخطة عدة شروط لتحقيقها أهمها:

أ- أن تكون مشروعة ومتفقة مع اتجاهات وقيم المجتمع.

ب- أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.

ت- أن تتسم بالمرونة، بحيث يمكن تعديلها في الظروف المختلفة.

ث- أن تكون قابلة للقياس لتسهيل عملية متابعة تنفيذها وتقييمها.

**2.3. وضع الفروض التخطيطية:** في هذه الخطوة يجب الاهتمام بضرورة وضع فروض تخطيطية قائمة على أسس علمية ومنهجية آخذة بعين الاعتبار العوامل والظروف البيئية الداخلية والخارجية. إن هذه الفروض على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط، ولهذا يتطلب وضعها قدرة كبيرة على التنبؤ، وتقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

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

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

ت- فروض يمكن السيطرة عليها وهي التي يتم إقرارها وتنطوي على سياسات وبرامج، مثل التوسع في الأسواق الجديدة، اختيار موقع المصنع، القيام بالبحوث..الخ.

**3.3. جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط:** تعد هذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح عملية التخطيط، لأنها تحتاج إلى أنواع مختلفة والمعلومات الأساسية والضرورية لعملية التنبؤ والتوقع المستقبلي. وتحتاج عملية التخطيط بشكل عام إلى بيانات ومعلومات تتعلق بطبيعة الخطة والظروف المحيطة، وتعد البيانات والمعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والخدمية والمعلومات حول الطاقات المادية والبشرية المتاحة من أهم البيانات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط.

ويمكن جمع البيانات والمعلومات لأغراض التخطيط من مصادر مختلفة أهمها: مراكز الإحصاء المختلفة، والوزارات والدوائر الحكومية، المنظمات الحكومية والإقليمية والدولية المتخصصة، المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، بنوك وشبكات المعلومات وخاصة الانترنت، كما يمكن جمع المعلومات من خلال البحوث والدراسات العلمية عن طريق الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان، ويجب أن تكون المعلومات التي تم جمعها لأغراض التخطيط على درجة عالية من الدقة والصحة الموضوعية والشمولية والحداثة.

**4.3. تحديد البدائل وتقييمها:** يندر أن نجد خطة ليس أمامها سوى بديل واحد فقط، حيث يوجد عادة أما الخطة أكثر من بديل، ويجب على المخطط في هذه المرحلة بتحديد هذه البدائل المختلفة المتاحة أمامه، واختبارها من خلال إعداد تنبؤات دقيقة للتكاليف والإيرادات والكثير من الاعتبارات ذات العلاقة. وتعد هذه الخطوة على درجة كبيرة من الأهمية والصعوبة، لذلك قد يستعان بالخبراء والحاسوب وقد يتم استخدام بحوث العمليات والاستعانة بالحاسوب للقيام بعملية المفاضلة بين البدائل، وفي هذه المرحلة من إعداد الخطة يجب على المخطط الإجابة على أسئلة معينة مثل:

- هل تتوافق الخطة البديلة مع الأهداف العامة ومع الأساليب التنفيذية القائمة حالياً في المؤسسة؟
- ما هي التعديلات المطلوب اتخاذها في حالة اختيار إحدى الخطط؟
- هل يحقق اختيار واحدة من الخطط المطروحة الأهداف المحددة؟
- هل الخطة التي تم اختيارها مناسبة من حيث التكاليف، السرعة المطلوبة، وجودة العمل المطلوب؟

**5.3. اختيار الخطة المقترحة:** تعد هذه الخطوة نهاية المطاف في عملية إعداد الخطط، وهي من أهم وأصعب وأخطر الخطوات، ولهذا يجب على الإدارة قبل اتخاذ القرار حول أي من الخطط الواجب اختيارها الإجابة على تساؤلات مهمة مثل:

- ما مدى سهولة أو صعوبة تنفيذ الخطة؟
- هل ستحظى الخطة المقترحة بقبول الإداريين والعاملين في المؤسسة؟

- هل تتميز الخطة المقترحة بالمرونة وقابلية التعديل؟
- ما هي المتطلبات المالية والمادية والبشرية للخطة؟

على ضوء الإجابات للأسئلة السابقة يتم اختيار الخطة وتحديد أهدافها، لتبدأ بعد ذلك عملية إعداد الخطط الفرعية لمختلف العمليات والأنشطة المطلوبة، مع تحديد للعمليات المطلوبة من كل قسم أو دائرة في المؤسسة، وللوقت الذي يجب أن يبدأ فيه وينتهي فيه العمل، والأفراد المسؤولين عن تنفيذ الخطط الفرعية المختلفة.

**6.3. إقرار الخطة والموافقة عليها:** تحتاج الخطط إلى اتخاذ قرار رسمي من الإدارة العليا أو الدوائر المختصة في المؤسسة أو المشروع لكي يتم إقرارها والموافقة عليها واعتمادها. وهذا الإجراء الرسمي يعد ضروريا للبدء في تنفيذ الخطة، وبدونه تبقى هذه الخطة على الورق، فالإقرار هو الدعم الرسمي المطلوب لتنفيذها، وبعد إقرارها من قبل الجهات الرسمية يمكن الإعلان عنها بوسائل الإعلام المناسبة.

**7.3. تنفيذ الخطة ومتابعتها:** بعد عملية إقرار الخطة والإعلان عنها تقوم الجهات ذات العلاقة في المشروع أو المؤسسة بالبدء بعمليات التنفيذ للخطة كل حسب مسؤولياته وواجباته، بناء على مراحل التنفيذ والبرامج الزمنية لكل مرحلة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أهمية وجود التنسيق الكامل بين كافة الجهات والقطاعات أثناء التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف، وتشمل مرحلة تنفيذ الخطة الإجراءات التالية:

- تحديد الأطراف المعنية بعملية التنفيذ كل حسب اختصاصه ودوره المحدد في الخطة.
  - توضيح الإجراءات الواردة في الخطة لكل الجهات ذات العلاقة.
  - أن تكون الوسائل اللازمة للتنفيذ متكافئة مع الأهداف المطلوب تحقيقها.
  - أن تمتلك سلطة التخطيط المركزية القدرة الكافية على التأثير في نشاطات الجهات المعنية بالتنفيذ، وعلى النحو الذي يكفل عملها بطريقة تضمن تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والوقت المتاح.
  - يتم تجزئة الخطط إلى برامج تنفيذ قصيرة لضمان الدقة والتنفيذ والمرونة والواقعية اللازمة للخطة.
  - يتم اعتماد تمويل عملية التنفيذ من المصدر المناسب سواء من الداخل أو الخارج أو كليهما معا.
- ومن الضروري أن تشترك الجهات التي أعدت الخطة في عملية التنفيذ، على اعتبار أنها الأكثر دراية بالخطة ومحتوياتها وتفصيلها. وتعد عملية متابعة الخطة من قبل المخططين خطوة أساسية لمعرفة كيفية سير الخطة ومقارنتها مع الأهداف والمعايير التي وضعت لتنفيذها.<sup>1</sup>

#### 4. مبادئ التخطيط

يتم التخطيط انطلاقاً من مجموعة مبادئ يجب أن تتمسك بها الإدارة وتعكسها على جميع مراحل العملية التخطيطية وهي:

- مبدأ عمومية التخطيط بمعنى أن يكون التخطيط شاملاً لجميع أجزاء المنظمة ووحداتها المختلفة.
- مبدأ تكامل الخطط بمعنى أن تتكامل مختلف الخطط بالمنظمة وصولاً إلى الأهداف العامة للمنظمة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 45 - 49.

- مبدأ شمولية التخطيط بمعنى أن يكون التخطيط مسؤولية جميع المديرين ويشمل جميع المستويات الإدارية، كل يساهم بمقدار الدور المحدد له في العملية التخطيطية.
- مبدأ مرونة التخطيط بمعنى أن توضع الخطط بما يتمشى مع التغيرات غير المتوقعة ولهذا توضع ثلاث خطط بديلة، الأولى تفرض استمرار الوضع كما هو حالياً، والثانية تفاعلية أي تقوم على أساس التفاؤل بتحسين الظروف، والثالثة تشاؤمية أي تقوم على أساس احتمال تحول الظروف ضد مصلحة المنظمة.
- مبدأ المشاركة في التخطيط بمعنى أن تتاح الفرصة لجميع الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بموضوع الخطة في المشاركة في العملية التخطيطية.
- مبدأ ارتباط التخطيط بالرقابة بمعنى أن الخطة هي أساس الرقابة وما تظهر من انحرافات يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار عند التخطيط للمرحلة القادمة وهكذا.<sup>1</sup>

## 5. كلمة (أو اصطلاح) الطويل الأمد المرافق للتخطيط على مستوى المؤسسة

إن كلمة أو اصطلاح الأمد الطويل الذي ينطبق على التخطيط في المؤسسة، يناسب فترة زمنية تتراوح في الغالب ما بين (03) ثلاثة إلى عشرة سنوات، وهذه المدة أو الفترة الزمنية تتوقف على عدة عوامل نذكر منها ما يلي:

✓ مدى رغبة واستعداد وقدرة الإدارة العليا على التنبؤ وبشيء من الدقة بما قد يحدث مستقبلاً من تطورات وتغيرات في العناصر والأنظمة التي تتضمنها المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

✓ التهديدات والمشاكل أو الفرص الموجودة بالبيئة المحيطة والتي تؤثر على المؤسسة:

- دورة الاقتصاد (التغير في النشاط الاقتصادي العام).
- الوضع السياسي (التغير في السياسات الحكومية).
- الوضع الاجتماعي (التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية، التغير في القوى العاملة،..الخ).
- مدة الخطة الوطنية،..الخ.

✓ وبعض العوامل الأخرى الأكثر شمولاً ودقة مثل:

- دورة حياة منتج ما.
- مدة استثمار معين.
- إقامة مصنع.
- نهاية البحوث في مجال ما.
- الفاصل الزمني بين الأخذ بإجراء ما ونتائج هذا الإجراء،..الخ.

إنّ التخطيط، يمد المسؤولين على مستوى المؤسسة ليس فقط برؤية مستقبلية بعيد المدى وإنما أيضاً برؤية شاملة وكاملة عن الوضع المرتقب أو المحتمل مستقبلاً.

<sup>1</sup> محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 14.

ولإعداد خطة طويلة الأمد فإن الأمر يتطلب تضامن جهود عدد كبير من الأفراد وليس عمل القلة القليلة من الخبراء، بل مشاركة كل المديرين بخبراتهم العملية، وأفكارهم وآرائهم أو حكمهم الشخصي.<sup>1</sup>

## 6. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي

نظرا للسمات التي يتميز بها كل نوع من التخطيط نود نفرق بين كل منهما فيما يلي:

### 1.6. التخطيط الاستراتيجي:

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

إن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على اتخاذ القرارات ذات الآثار الجوهرية، حيث تؤدي تعهدات وارتباطات هامة للحصول على الموارد الملائمة لمسيرة النشاط. هذا لأن وضع فروض ضرورة خاصة بالمستقبل والغير مؤكدة وبالتالي أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على قدر من المخاطر فهو أكثر تعقيدا، ويتطلب مجهودا ذهنيا كبيرا، وأقل تفصيلا من التخطيط التكتيكي.

ويشمل التخطيط الاستراتيجي الجوانب التالية:

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

ويرى كل من محمد القريوني وآخرون بأن: واحدة من وسائل نجاح التخطيط الاستراتيجي هي وضع الأولويات لكل مشروع والتركيز على أفضل الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية له.<sup>2</sup>

### 2.6. التخطيط التكتيكي:

يتعامل بشكل كبير مع الأرقام، ويستوجب تنبؤات مفصلة ومقبولة فهو يهدف إلى إحداث تنسيق عبر الزمن والمكان كما يهدف إلى فعالية التسيير للمؤسسة، كما أخذ بعين الاعتبار التغيرات المتعلقة بالعناصر ذات العلاقات قصيرة الأجل، مثل تغير مستوى الكفاءة الإنتاجية ومستوى الإنتاج.

وهذا يؤدي بنا للقول بتوحي الحذر من حدوث تضارب بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي، القرارات التي تبدو إستراتيجية لأحد الأفراد قد تبدو بالنسبة لأفراد آخرين غير ذلك وهذا يعني أن التفرقة نسبية وليست مطلقة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نصر الدين عشوي، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة -نظام-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 22-23.

<sup>2</sup> عبد الوهاب مجيد محمود، الأولويات في التخطيط الرياضي، مجلة التربية الرياضية-جامعة بغداد، العراق، المجلد العاشر، العدد الأول، 2001، ص 130.

<sup>3</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ط1، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، الجزائر، الجزائر، 2010، ص ص 65-66.

## 7. المتغيرات التي تؤثر على وظيفة التخطيط ومعوقاته

## 1.7. المتغيرات التي تؤثر على وظيفة التخطيط

سوف نتعرض إلى أهم المتغيرات التي تؤثر في وظيفة التخطيط وهي:

- التغيير التكنولوجي: معرفة مستوى تسريع وتطوير العمليات الإنتاجية الخدمية، وأثاره على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي.

- التغيير في السياسات الحكومية: مدى تأثير السياسات الحكومية اتجاه المؤسسة.

- التغيير في سلوك المنافسة: معرفة مستوى المؤسسات المنافسة للتغيرات المحتملة في السوق.

- التغيير في النشاط الاقتصادي العام: على أساسه يمكن تحديد مستوى التغير في بلد ما من ضمن البيئة الخارجية المحيطة بمؤسسات الأعمال.

- التغيير في الموارد البشرية والمادية: إن هذه التغيرات تجعل من معرفة التخطيط من حيث عدد السكان والموارد المتاحة.

كل هذه المتغيرات تؤثر على وظيفة التخطيط بطريقة مباشرة وغير مباشرة.<sup>1</sup>

## 2.7. معوقات التخطيط

تعتبر عملية التخطيط مجموعة من المعوقات التي تجعل منها عملية من الصعب رسم معالمها بكل وضوح، هذه المعوقات قد تكون مصدرها داخلي أم خارجي يمكن تلخيصها كآتي:

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

- اتجاهات العاملين، كثيرا ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها.

- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

- إغفال الجانب الإنساني يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

- الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

- القيود الحكومية.

- عدم مراعاة التغير في الواقع.

- أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عز الدين زعباط، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، ب ط، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 35.

## 8. التخطيط الناجح وفوائده

## 1.8. خصائص التخطيط الجيد أو الفعال

- هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:
- أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.
  - أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.
  - أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.
  - أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية... الخ.
  - أن يغطي فترة زمنية معقولة.<sup>1</sup>

## 2.8. شروط التخطيط الناجح

لا بد لأية خطة أن تتوفر لها البيئة المناسبة للعمل بما ذلك سبل مواجهة عمل المتغيرات المضادة للخطة وكذلك خلق الظروف التي ترفع من القدرات التنفيذية للمنظمة على مختلف مستوياتها لضمان الوصول إلى الأهداف الموضوعية. ومن ضمن هذه الظروف نذكر ما يلي:

- **إلزامية التخطيط:** بما أن الخطة تعبر عن إرادة المنظمة وترسم مستقبلها ويساهم العاملون جميعهم في وضعها لهذا يتعين أن تكون عملية تنفيذها ملزمة للجميع.
- **تمسك الإدارة وإيمانها بالتخطيط:** حيث لا فائدة من أية خطة إذا كانت الإدارة لا تؤمن بفلسفتها وأهدافها ويحدث العكس إذا كانت الإدارة متمسكة بالتخطيط وراعية له فإن العاملين يحذون حذوها وتنمو البيئة الحاضنة للعملية التخطيطية وتتطور.
- **المشاركة الجماعية في التخطيط:** من العوامل المساعدة على نجاح الخطة هي مشاركة جميع العاملين فيها وعلى مختلف مستوياتهم وهذا ما يخلق حماساً جماعياً في تنفيذها.
- **خلق التشكيلات الإدارية الملائمة:** يتطلب تنفيذ أية خطة تشكيلات إدارية متخصصة وموظفين مؤهلين لإدارة هذه التشكيلات وبدون ذلك تكون المنظمة غير قادرة على النهوض بأعباء الجانب التنفيذي لها.
- **مرونة التخطيط:** التي تجعل الخطة قابلة للتكيف للمتغيرات غير المتوقعة مما يعطيها القدرة على الاستمرار والنجاح.
- **العلاقة التكاملية بين الخطط:** والتي تقضي إرساء علاقات تكامل وتفاعل إيجابية بين الأنواع المختلفة من الخطط كالخطط القطاعية والخطط ذات المديات الزمنية المختلفة والخطط على المستويات وغيرها، وفي حالة غياب هذه العلاقات التكاملية يحدث التناقض بين الخطط وتلكاً عملية تنفيذها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 49.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 84-85.

## 3.8. عوامل إنجاح التخطيط

التخطيط بالمعنى الفني يعني: تحديد أهداف محتملة ومستقبلية وبلورة وسائل بديلة ذات أبعاد زمنية متميزة لتحقيق تلك الأهداف ومن ثم مقارنة البدائل المطروحة واختيار أكثرها مناسبة لظروف وإمكانيات الجهاز الإداري المقصود، فالتخطيط ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق غاية ونجاحه يتوقف على عدة عوامل نجملها فيما يلي:

أ- **صحة البيانات والإحصائيات:** يستند التخطيط على مجموعة افتراضات تبنى على أساس مجموعة من البيانات والإحصائيات. ولهذا فلكي تكون الافتراضات صحيحة يجب أن تستند إلى إحصائيات صحيحة وواقعية، وهذا ما يوجب أن نمتلك دائرة إحصائية مختصة.

ب- **كفاءة الجهاز الإداري المسؤول عن تنفيذ الخطة:** علينا ونحن نخطط أن نضع في اعتبارنا مدى توفر الجهاز الإداري الفني اللازم لإنجاز أهداف هذه المشروعات التي خططنا لها. وإلا فالحاجة ماسة وضرورية للاستعانة بالخبرات الأجنبية.

ت- **مشاركة الجميع في وضع وإعداد الخطة:** وهذه المسألة في غاية الأهمية فلا ينبغي أن يكون إعداد الخطة مقصوراً على هيئة معينة من هيئات الدولة دون سواها، وإنما يجب أن تشارك كل المنظمات المختصة في إعداد ووضع ومناقشة الخطة، إذ تؤدي هذه المشاركة إلى الإحساس بالمسؤولية عند تنفيذ الخطة. وينطبق هذا الحال على تخطيط الدولة أو المنظمة، كي يستفيد من جميع الخبرات، أولاً وترفع الروح المعنوية للعاملين في وضع الخطة ثانياً.

ث- **مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:** لقد أوضحت ضرورة مشاركة العاملين في الدولة، أو المنظمة في إعداد الخطة ويبدأ الإعداد من الأسفل صاعداً إلى أعلى، وعند القمة تتكون وتتحدد جميع المشروعات في صورة خطة عامة مركزية وملزمة للتنفيذ بالقانون الصادر بها من السلطة المختصة لكن الخطة ما تلبث أن تتجه للقاعدة التي ساهمت فيها وهذا هو المفهوم الصحيح لشعار: مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

ج- **الوعي بأهمية التخطيط:** التخطيط ليس مهمة الدولة وحدها، فهو يهم جميع المواطنين ومن مستلزمات نجاحه نشر الوعي التخطيطي لدى كافة المواطنين، كي يساهم كل مواطن بدوره في تحقيق الأهداف المنشودة من الخطة، وهنا يلعب الإعلام وأجهزته المختلفة، هذا الدور في توعية المواطنين. ونشر الوعي التخطيطي يستلزم بطبيعة الحال وجود الأجهزة الإعلامية النشطة للقيام بعملية الوعي والتوجيه، بحيث يساهم كل عامل بإنجاز دوره عن اقتناع وأمان طوعي بضرورة التنفيذ.<sup>1</sup>

## 4.8. فوائد التخطيط

لوظيفة التخطيط عدة فوائد نورد فيما يلي أهمها:

- يركز التخطيط على وضع الأهداف المحددة والتي توجه السلوك والقرارات المستقبلية.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص ص 137، 139.



- تفصل الخطط بوضوح الوسائل المناسبة المنطقية للوصول إلى الأهداف.
- يدخل التخطيط عناصر التحليل والمنطق والرشد في عمليات الإدارة ونشاطاتها.
- يسمح التخطيط للمديرين بتشخيص مبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة أو الفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمشروع.
- ينهض التخطيط بأعباء الحصول على أفضل الموارد البشرية والمادية وصيانتها واستخدامها وإصلاحها.
- يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع مستقبل عوامل المحيط الخارجي للمشروع مثل: اتجاهات السوق والتقدم التكنولوجي.. الخ.
- يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد والمخاطرة التي يتعرض لها المشروع في المستقبل.
- يساعد التخطيط على تخفيض تكاليف المشروع بتركيزه على كفاءة العمليات أو الاستخدام الأمثل للموارد وتحديد مسؤولية كل عمل.
- يعمل التخطيط على توفير الجهد والوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء عند اتخاذ القرارات.
- يساعد التخطيط على التنسيق بين نشاطات المشروع التي يوجد ترابط وتداخل بينها.
- يساعد التخطيط في تسهيل عملية الرقابة فلكي يتعرف المدير على مستوى مرؤوسيه ومتابعة عملهم لابد من وجود أهداف مخططة مسبقا لعمل كل منهم.
- يساعد التخطيط على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع على حساب الوحدات الأخرى وهو ما يعرف بالتعظيم الجزئي **Suboptimization**.
- يعزز التخطيط المناخ السلوكي في المشروع بتأكيد أن الواجبات الوظيفية والسلطة والتنظيم ونظام الحوافز والعلاقات المتبادلة بين الأفراد قد فهمت بوضوح وصممت بدقة.<sup>1</sup>

## 9. التخطيط في الإدارة الرياضية

### 1.9. التخطيط في المؤسسات الرياضية

التخطيط الرياضي يحتاج إلى دراسة واعية مبنية على أسس تربوية علمية سليمة وهو أحد العوامل المهمة التي تستند عليها كل مؤسسة ناجحة<sup>2</sup>، فعلى كافة المؤسسات الرياضية أن تكون انطلاقتها الصحيحة من خلال عملية التخطيط في بداية صحيحة مبنية على أسس علمية مع توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها والسعي للوصول إليها. وأما ما نراه للعملية الإدارية أصبحت عملية مزاجية أو عشوائية يقوم بها الإداريون لأسباب كثيرة أولها وآخرها الفساد الإداري، ذلك لأن التخطيط الناجح هو الذي يوضح بقية المراحل الأخرى للإدارة من تنظيم مسؤوليات الجماعة وتوزيعها أو إصدار قرار أو تنسيق أو رقابة أو تقويم وكل تلك العناصر لا تصلح بفساد التخطيط ويأتي البقية تباعا في الأهمية مع استثناء التقويم، الذي يعتبر الأهم بعد التخطيط ذلك لأنه عملية الربط لتلك الحلقات أو العناصر، فبداية العمل من التخطيط وانتهائه

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 45-46.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الإصدار الأول، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 63.

إلى التقويم الذي يعيدنا إلى التخطيط في حالة عدم الوصول إلى الهدف من أجل تصحيح الخطط أو اختيار البدائل المتاحة أو العمل على توضيح الأهداف إن لم تكن واضحة سلفاً، هذا ما يجب على كل مدير مؤسسة رياضية تحديداً بمعرفته بل والتعرف عليه لأنه الأساس في نجاح عمل تلك المؤسسة وقد تكون هناك أسباب كثيرة لفشل المؤسسة في جانب التخطيط فقد يكون المخططون غير اختصاصيين أو ليسوا من ذوي الخبرة والكفاءة والتخصص، أو إنهم خططوا لما يلي حاجاتهم الخاصة وحاجات مديريهم دون النظر إلى مصلحة المؤسسة نفسها وأما الطامة الكبرى فهي عندما يدير المؤسسة من ليس من أهلها أي لا يمت بصلة بالمؤسسة وهذا ما نراه واضحاً لدينا حيث نجد القائمين على إدارة العملية الإدارية وعلى الأغلب سواء بالأندية أو الاتحادات أو غيرها ليسوا ممن تشربوا بمهنة الإدارة الرياضية أكاديمياً وعلمياً، بل من خلال خبرتهم وعلاقتهم وقد يقول قائل لا بأس بذلك ونحن نقول كذلك لا بأس مدام هناك حرص وإخلاص على المؤسسة ولذا يتوجب عليه أن يستشير من ذوي الخبرة العلمية والأكاديمية في مجال تخصصهم كمستشارين أو مشاورين له في الصغيرة والكبيرة من أجل وضع المؤسسة المعنية على الطريق الصحيح.<sup>1</sup>

## 2.9. أهمية التخطيط في الإدارة الرياضية

التخطيط في مجال الإدارة الرياضية لا يقل أهمية عنه في المجالات الأخرى، إذ أنه يعتبر جسراً للوصول إلى الوظائف الأخرى بصورة ناجحة وأكثر فاعلية. فهو يلقي الضوء على المسارات والخطوط العريضة أو لاتجاهات البرامج والاستعداد لمواجهةها بمتطلباتها الأساسية<sup>2</sup> وبشكل عام يمكن إيجاز أهمية التخطيط في الإدارة الرياضية بالنقاط التالية:

- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة الرياضية إلى تحقيقها تحديداً دقيقاً وواضحاً، بما يتمشى مع الإمكانيات والموارد المتاحة والمتوقعة لهذه المنظمة.
- يوضح التخطيط المشكلات المتوقعة حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.
- التخطيط يساعد على تحديد الموارد البشرية والمادية (من حيث الكم والنوع والتوقيت) المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- التخطيط يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت نظراً لأنه يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- يساعد التخطيط على التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة الرياضية بما يمنع التداخل والازدواج بينها، وبما يؤدي إلى سرعة ودقة الإنجاز.
- تستطيع الإدارة الرياضية من خلال التخطيط رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة المستقبلي.
- التخطيط يعتبر بمثابة معايير ومؤشرات للأداء، من خلال متابعة مدى تحقيق الأهداف المحددة سابقاً.
- بصفة عامة يؤدي التخطيط على زيادة كفاءة وفعالية المنظمة الرياضية، وهو مطلب جوهري لكي تستمر المنظمة في أداء مهامها بنجاح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> http://forum.iiraqacad.org/viewtopic.php?f=45&t=2371، 2011/04/22، 20:19.

<sup>2</sup> محمود داود الربيعي، تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي، مجلة علوم التربية الرياضية-جامعة بابل، العراق، العدد الثالث، المجلد الخامس، 2006، ص 6.

### 3.9. أهداف التخطيط في الإدارة الرياضية

إن الأهداف من أهم عناصر التخطيط وأن الأهداف تعبّر عن الغايات التي ترغب الإدارة في تحقيقها وترتبط الأهداف أساساً بالمستقبل وتمثل ركناً أساسياً من العملية التخطيطية<sup>2</sup>. يحدد جمال محمد علي أهداف التخطيط الرياضي فيما يلي:

- توضيح أهداف العمل المراد تنفيذه.
  - توضيح الأهداف الفرعية المنسقة من الأهداف العامة.
  - توضيح فلسفة العمل الجماعي لإنجاز الأهداف الموضوعية.
  - تحديد المسار الذي يجب إتباعه لتنفيذ العمل.
  - التحديد الكمي والنوعي للإمكانات المادية اللازمة للتنفيذ.
  - تحديد القيادات والأفراد اللازمين لتنفيذ العمل.
  - وضع تصور لكيفية الاستفادة من الإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
  - تحديد الوقت الذي تتطلبه كل مرحلة من مراحل العمل.
  - التنبؤ بالمشكلات المتوقعة حدوثها ووضع الحلول لمواجهتها.
  - التنبؤ بالصعوبات المحتملة وكيفية مواجهتها.
  - يحدد أسلوب الرقابة المتبع للتأكد من أن ما تم تخطيطه يتم تنفيذه.
  - يحدد أسلوب تكوين الهيكل التنظيمي للعمل.
  - يحقق الارتباط المنطقي بين القرارات.
  - تحديد البناء التنظيمي لبلوغ هذه الأهداف.
  - تحديد البرنامج الزمني لتحقيق تلك الأهداف.
- أي أن التخطيط الرياضي هو عملية التنبؤ ورسم السياسات ووضع الميزانيات التقديرية وإقرار الإجراءات ووضع البرامج الزمنية بغرض تحقيق الأهداف المحددة.<sup>3</sup>

### 4.9. العوامل المؤثرة في التخطيط الإداري الرياضي

كما 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 المخطط، وتقودهم إلى وضع أهداف متواضعة تتناسب مع مستوى الموارد المتاحة.

<sup>1</sup> راند محمد السطري، الإدارة الرياضية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 18.

<sup>2</sup> محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي، منظور حديث في الإدارة الرياضية، ب ط، ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 107.

<sup>3</sup> جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 20-21.

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.<sup>1</sup>

### 5.9. مقومات التخطيط الفعال في الإدارة الرياضية

- **الوضوح:** يجب أن تكون أهداف التخطيط محددة وواضحة ومصاغة بشكل جيد، ولا تقبل التأويل أو الاجتهاد، وكذلك إعداد الجداول الزمنية والنتائج المتوقعة بشكل واضح ودقيق.
- **البساطة:** يجب أن تتسم عملية التخطيط بمراحلها المختلفة بالبساطة، حتى يسهل فهمها من قبل جميع المعنيين بالتطبيق.
- **الموضوعية:** بمعنى أن تتلاءم الخطط مع الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة الرياضية ولا تخضع لأهواء المخططين.
- **المرونة:** وهي أن تكون درجة استجابة الخطط للظروف المتغيرة في البيئة الخارجية معقولة، وأن تكون قابلة للتغيير والاستجابة لتلك الظروف والمتغيرات.
- **الالتزام:** سواء من قبل المخطط نفسه ومحافظته على المستوى نفسه من الحماس والالتزام من بداية عملية التخطيط إلى نهايتها، أو من قبل جميع المنفذين في المؤسسة الرياضية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راند محمد السطري، مرجع سابق، ص ص 20-21.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 23-24.

## خلاصة:

التخطيط عملية مستمرة فهو "عملية التفكير فيما يجب عمله في المستقبل، وكيف، ومتى يتم هذا العمل"<sup>1</sup>، وبالتالي فهو عملية تصور لما هو آت من مستقبل المؤسسة والاستعداد لمواجهة هذه التغييرات بالتحضير الجيد لها، من خلال وضع الخطط والإجراءات اللازمة لذلك، فهو يأخذ بعين الاعتبار كل ما تملكه المؤسسة - من موارد مالية ومادية وبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل في إطار منهجي، ووفق خطة عملية يسهر على رسمها المخططون على مستوى الإدارة العليا بالتعاون والتشاور مع باقي المستويات الإدارية. ومن هنا يمكن القول أن التخطيط يعتبر ميناء المنظمة الذي من خلاله تنطلق نحو أداء باقي الوظائف الإدارية الأخرى التي يتوقف نجاحها على مدى دقة الخطط الموضوعة من قبل المدراء وتحكمها الجيد في كامل البيانات المتعلقة بموارد المؤسسة للاستفادة منها في الفترة الزمنية المقبلة.

<sup>1</sup> آسيا لعياس، التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية - حالة وحدة عيسات إيدير للطحين الواقعة بالحراش-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص 45.

# الفصل الثاني

## إدارة الموارد البشرية

## الفصل الثاني

### إدارة الموارد البشرية

#### تمهيد:

إن تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعني بكل ما يتعلق بهم.. وسميت الإدارات بمسميات مختلفة، منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد.. الخ<sup>1</sup>. هذه الإدارة التي مرت عبر سلسلة كثيرة من المسميات أصبحت تعرف اليوم بإدارة الموارد البشرية، وهي تعبر في مفهومها عن " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة ( المؤسسة )"<sup>2</sup>، والتي تعنى بأهم مورد تتمتع به المنظمة. الموارد البشرية أصبحت تصنع الفارق في التفوق في جملة من الأعمال المنجزة داخل منظمات العمل، باعتبارها الموارد الحية مقارنة مع الموارد المادية والمالية التي تتمتع بها المنظمات، التي حتى وإن كثرت وإن زاد حجمها فإنها لن تستطيع أن تبعث روح العمل داخل محيط العمل، لذا فإن هذه الإمكانيات لن تكون مجدية النفع إذا لم تكن وراءها اليد المسيرة التي تتمتع بالكفاءة اللازمة للقيام بالمهام المناطة بها، وهذا ما جعل الإدارات العليا داخل المؤسسات تعطي هذه الإدارة -إدارة الموارد البشرية- حيزا لا يستهان به من الاهتمام من بين مجموعة كبيرة من الوظائف التي تعمل في مجموعها على تحقيق الأهداف المسطرة في الخطة العامة، وفي دراسة أعدها (Mark Huselid) وجد أن إستراتيجية الموارد البشرية قد لعبت دورا أساسيا في تحسين أداء الشركات التي درسها من خلال:

1. تحسين نوعية أداء العاملين.
2. تخفيض تكاليف الإنتاج.
3. تحسن خدمة العملاء والزبائن.
4. ارتفاع معدل رضا العملاء.
5. ارتفاع معدل الإنتاجية.<sup>3</sup>

ومن بين أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تخطيط القوى العاملة، الذي يعتبر العملية المنهجية التي من خلالها يستطيع المسؤولون في المؤسسات تلبية متطلباتهم من الأفراد العاملين القادرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه. ويعرّف تخطيط القوى العاملة على أنه عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة،

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، ط1، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 7.

<sup>2</sup> زعباط عز الدين، مرجع سابق، ص 2.

<sup>3</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 70.

متوسطة أو طويلة المدى<sup>1</sup>، من جهة أخرى نجد Marcel Coté يعرف تخطيط القوى العاملة بمثابة مجموعة الأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى المؤسسة، وبالتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، من تحليل، تقييم وتقدير احتياجاتهم من القوى العاملة مع الأخذ بالاعتبار أهدافهم، برامج عملهم وخططهم التنموية القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد<sup>2</sup>. وقد ارتأينا أن نقسم هذا الفصل في جزئين الأول كان مخصصا لماهية الموارد البشرية مستعرضين مختلف الجوانب الهامة المتعلقة بهذه الإدارة، في حين سيكون الجزء الثاني مخصصا لموضوع الدراسة تخطيط القوى العاملة، وسيتناول أهم المحاور المتعلقة بهذه الوظيفة التي تعتبر من أهم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

## 1. إدارة الموارد البشرية

### 1.1. ماهية إدارة الموارد البشرية

#### 1.1.1. مفهوم الموارد البشرية

يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين: كلي مجتمعي ويعني "جميع سكان الدولة المدنيين منهم والعسكريين، باعتبارهم مواطنين ترعاها الدولة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وتربويا"، ويدخل في الموارد البشرية الفئات التالية:

أ- الفئات المهيأة والمؤهلة للعمل.

ب- الفئات الغير مهيأة والمؤهلة للعمل بسبب السن أو بسبب وجودهم في مؤسسات معينة كالسجون والمستشفيات.

أما الفئات التي تقع في المجموعة (أ) فهي مكونة من:

1) احتياطي قوة العمل: ويتكون من أولئك الذين يعملون ولا يهدفون إلى كسب اقتصادي، كأولئك الذين يعملون في بيوتهم ومنشآتهم، وبعض طلاب الجامعات والمتقاعدين.

#### 2) مجمّل قوة العمل (الموارد العاملة):

- العاملين في القوات المسلحة وقوات الأمن العام.
- قوة العمل المدنية، وتتكون من:
  - العاملين براتب أو أجر.
  - العاطلين عن العمل (أي القادرين على العمل أو الراغبين فيه ولكنهم لا يجدون عملا لسبب أو لآخر).

<sup>1</sup> معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> Marcel Coté, *la gestion des ressources humaines*, Guérin, Montréal, Canada, 1975, P 51.



أما من المنظور الجزئي الضيق فيعني "مجموع العاملين في منظمة أو مؤسسة ما، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقاتهم واستعداداتهم و قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، والإداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين أو غير الدائمين، والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمة".<sup>1</sup>

- يقول عقيلي عن الموارد البشرية: "هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية".<sup>2</sup>
- أما بلوط يعرف الموارد البشرية على أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات".<sup>3</sup>
- يعرف سعيد السالم الموارد البشرية: "جميع العاملين في المنظمة، بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية. هم المدراء والقادة والإداريين والفنيين والمستخدمين، هم الموظفين الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة".<sup>4</sup>

### 2.1.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

يتباين الكتاب في تحديد مفهوم 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 بكونها: "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة".<sup>5</sup>

- 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.<sup>6</sup>
- إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم، بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز إستراتيجيتها المحددة.<sup>7</sup>
- 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

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ط1، إدارة الموارد البشرية: في القرن العشرين -منحى نظمي-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ب س، ص ص 20-21.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 11.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 17.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 24.

<sup>5</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 30.

<sup>6</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 41.

<sup>7</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص

البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

- إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما.<sup>2</sup>
- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بالقول إنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية. كما يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.<sup>3</sup>
- هي وظيفة تعمل على استغلال الأفراد أحسن استغلالاً بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر من الوظائف الإدارية الصناعية التي تعني أساساً بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين حتى يتوفر لديهم الحافز المعنوي القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

### 3.1.1. أهمية إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المنظمة التي تعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. تؤمن الإدارة العليا في شركة MTN بأهمية العنصر البشري في تطوير عملها، وعليه يحتل قسم إدارة الموارد البشرية مكانة إستراتيجية بارزة ضمن الإدارة العليا في الشركة باعتباره شريكاً أساسياً لجميع الأقسام والمدراء التنفيذيين وفي وضع إستراتيجية الشركة وتنفيذها أيضاً، وخلق ثقافة الشركة التي تحقق رؤية وأهداف المجموعة.<sup>5</sup> وتكتسي إدارة الموارد البشرية أهميتها الكبيرة للعديد من العوامل هي:

- إن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المنظمة بكونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المنظمات الأخرى، ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المنظمة.
- أن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانات وقدرات ومهارات عالية فإنها تساهم أن تقدم للمنظمة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي استخدمت، وهي بذلك فإنها تحقق الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم والرئيسي في المنظمة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 6.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 14.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 25.

<sup>4</sup> محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1971، ص 27.

<sup>5</sup> أحمد رمضان، مجلة جهينة (نسخة إلكترونية)، العدد 47، 2009/04/02.

- أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض الكلف المختلفة في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.
- أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم، وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:
  - أ- تحدي العولمة.
  - ب- تحدي تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة.
  - ت- التحدي العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي.
  - ث- خلق وإيجاد رأس المال الفكري الذي يمتلك المواهب المختلفة والمعارف المتقدمة.
  - ج- التغير السريع في مختلف مجالات الحياة.<sup>1</sup>

وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن غايات وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع استراتيجيات الإدارات الوظيفية الأخرى.<sup>2</sup>

#### 4.1.1. أهداف إدارة الموارد البشرية

يجب اعتبار إدارة الموارد البشرية نهج خاص للوظائف التشغيلية، وليس كاسم عام لإدارة الموظفين داخل منظمة خدمة عمومية أو خاصة<sup>3</sup>، تعمل أيضا على وضع تقييم للإمكانيات البشرية حيث يشير NICHOLAS. F في دراسة بشأن تقييم الموظفين يسلط الضوء على صعوبة وضع معايير لقياس فعاليتهم. ويقترح ثلاثة مؤهلات: السلوك والمعرفة والكفاءة، ولكنه يؤكد صعوبات تعريف السلوك المناسب<sup>4</sup>. و هذا ما يجعل أهداف إدارة الموارد البشرية تتخذ شكلا خاصا ودقيقا، يمكن تلخيصها كالآتي:

##### أ- الأهداف التنظيمية

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أداءهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص ص 39 - 40.

<sup>2</sup> سامية موزاوي، مكانة تفسير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 63.

<sup>3</sup> Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Campbell, **Human Resources Management: Ethics and Employment**, OXFORD University press, New York, USA, 2007, P 3.

<sup>4</sup> Rosa Issolah, **Management Des Systèmes d'information : Enjeux et méthodes d'évaluation**, Office des publications universitaires, Alger, Algérie, 2005, P 38.

**ب- الأهداف الوظيفية**

لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

**ت- الأهداف الاجتماعية**

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

**ث- الأهداف الشخصية**

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 16-17.

- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.<sup>1</sup>

## 2.1. تاريخ الوظيفة

وظيفة المؤسسة مخصصة للإجراء، فيما يعاكس ذلك بالنسبة للوظائف الأخرى (التجارية، المالية، الإنتاج)، التي لم تبنى إلا حديثاً. هذا لا يعني أن المشاكل المتعلقة بالإجراء لم تُعدّل من قبل، ولكن كان يجب انتظار السبعينيات من أجل بروز وظيفة الموارد البشرية التي تتعدى الإطار البسيط للتسيير الإداري للأشخاص.<sup>2</sup>

أ- مشاركة النظريين المسيرين وبروز شكل لإدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية تطورت حول مؤسسات كبرى صناعية التي أصبحت الآن تقليدية. تغييرات أخرى ظهرت نتيجة لظهور الآلة منذ 1850. المسيرين كانوا أمام مشكل تسيير يد عاملة مهمة وبهذا تطورت أنواع كثيرة من التسيير في هذه التنظيمات.

- الأبووية: الأبووية رمزية بالنسبة للمؤسسات العائلية الفرنسية (القرن 19) هذه الطريقة تتماشى مع شكل أبوي للتنظيم الاقتصادي حيث أن الرئيس هو الأب الأمر الناهي. العلاقات السلالية كانت منظمة في نظام اجتماعي واقتصادي وفي خدمة المؤسسة، ورئيس المؤسسة الذي يتكفل بالعامل منذ الولادة وحتى الموت. تسيير اليد العاملة كانت وسيلة لخلق علاقات طويلة المدى بين المستخدمين والمستخدمين، هذه النظرية التي كانت تطبق على وجهين: مستوى مادي ومستوى إيديولوجي.<sup>3</sup>

- تايلور ووصف محدد لإدارة الموارد البشرية: في المساحة ما بين تسيير الإنتاج وتسيير الموارد البشرية "الطريق الأول ل تايلور 1911"، قدمت عددا من المفاهيم الخاصة بتسيير اليد العاملة في المؤسسات الميكانيكية في بداية القرن 20م. دراسة علمية للتغيرات والحركات والأوقات سمحت باكتشاف طريقة أفضل للعمل، من أجل هذا قام "تايلور" بالتطبيقات الآتية:

- الانتقاء: حيث يتم بطريقة علمية، من خلاله البحث عن المميزات المهنية في الشخص حسب الاحتياج.

- التكوين: عملية من أجل تحقيق "أفضل أول عمل".

- الأجر: من أجل تحفيز وضمان خدمة جيدة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، ب ط، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص104.

<sup>2</sup> Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, **Gestion des Ressources Humaines**, Gualino éditeur, Paris, France, 2006, P 13.

<sup>3</sup> IBID, PP 13-14.

<sup>4</sup> IBID, PP 14-15.

- مدرسة العلاقات الإنسانية، وأخذ الإنسان في عين الاعتبار في العمل: مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت في الفترة الممتدة ما بين 1924-1932 في مؤسسة « Howthorne ». من خلال هذه التجربة "مايو" وتلامذته قاموا بتغييرات على العمال، المراحل والمشاركات ملخصة في الجدول:

<p>❖ <b>الملاحظة:</b> النظرة "بسيطة" للعامل قبل أن يتكيف مع عمله، وهذا ما سبب مشاكل وتفاعلات وهذا ما نتج عنه نوعية رديئة للمنتوج.</p> <p>❖ <b>فرضية الانطلاق:</b> تبين تأثير الشروط المادية للعمل (الإضاءة) على المردودية.</p> <p>❖ <b>التجربة:</b> تعديل الكثافة الخاصة بالإضاءة في الورشة، بالإضافة في الورشة، بالإضافة إلى تعديلات أخرى (التوقيت، التوقف، الراحة..).</p> <p>❖ <b>الملاحظات:</b> حتى ولو كانت الإضاءة رديئة، الإنتاجية تزداد.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

هذه التجربة سوف تصبح أصل ما يسمى "تأثير هاوتورن": كل التعديلات الخاصة بمحيط العمل. تفسيرين وعنصرين خاصين بإدارة الموارد البشرية:

- كون الباحثين يهتمون بعملهم بمدى بقدرته من أجل أكثر فاعلية: أهمية العوامل النفسية والاجتماعية.

- وجود مبادئ غير متلائمة للإنتاج في كل مجموعة والتي تميز دور المجموعات من أجل التسيير. هذه التجربة احتاجت إلى أعمال ونتائج أخرى، من بينها هرم "ماسلو" (1908-1970) الموجود في كل الكتب الخاصة بالتسيير، والذي يعرف تسلسل الاحتياجات، افتراضا أننا لا نستطيع تلبية احتياجات المجموعة 02 قبل أن نلبي احتياجات المجموعة 01.

إذا كان الهرم قد سمح بإظهار أهمية بعض الأبعاد الخاصة بإدارة الموارد البشرية حسب احتياجات الإجراء (الأجر من أجل تلبية وإشباع الجانب الفيزيولوجي، انتقاء غير محدود لعمال الأمن، ..)، تعرض هذا الهرم للانتقاد نظرا لتسلسل الاحتياجات (بعض الأفراد يريدون تلبية الحاجات على أعلى مستوى الفنانين مثلا)، ويرى البعض الآخر أن هذا التسلسل سوف يتغير مع مرور الوقت.

أعمال "ماسلو" تتبع أعمال شخص آخر "هرزبرغ"، تحليل هذا الأخير ينطلق من التمييز بين أسباب الإشباع والإشباع في العمل.

- أسباب التحفيز: مستوحاة من محتوى العمل، غياب هذه الأسباب لا تُؤكّد بالضرورة نقص في الإشباع لو كانت شروط العمل والأجر ناقصة.

- أسباب نقص الإشباع: تخص محيط العمل والشروط المادية. يجب أخذ هذه الأسباب بعين الاعتبار رغم أنها غير كافية.

هذه الأعمال سجلت في منطق أعمال "ماسلو": عوامل الصيانة تتفق على المستويين 1 و2 عند "ماسلو". نظريات التنظيم (المنظمات) تترجم بعض تطورات إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

ب- تطور الوظيفة: الجدول الآتي يترجم التطور التدريجي لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسات.

الفترة	مرحلة الإدارة (1850-1950)	مرحلة التسيير (1960-1970)	مرحلة التطور (1980-)
النشاط السائد	إدارة، ثم تفاهم، علاقات اجتماعية.	تحفيز. ديناميكية. تكوين.	تكييف، تقدير، تسيير.
الاسم المشترك للوظيفة	خدمة مأجورة، إدارة الأفراد، علاقات اجتماعية.	علاقات بشرية.	موارد بشرية.

جدول رقم (01): يبين التطور التدريجي لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسات

حسب الرواة، الذين مروا بالمؤسسات "من قطب إداري إلى قطب التطور" أو "وظيفة الأشخاص من دون رئيس للأشخاص" إلى "مسيرين محترفين للموارد البشرية". الرئيس له واجب إدارة الأفراد في حين (DRH) يقدم تسيير للموارد البشرية.<sup>2</sup>

### تعريف DRH

**Directeur**: لأنه جزء من اللجنة التنفيذية، الذي يشارك في إستراتيجية المؤسسة. فهو ليس مجرد منفذ.  
**Ressources**: لأن مدير الموارد البشرية يعتبر كمسير رأس المال، ..... ، بالتأكيد هذا هو أنبل من رأس المال نظرا لأنه يتكون من الرجال والنساء ، ومهاراتهم وطموحاتهم، والعواطف، ولكن مدير الموارد البشرية يجب أن يبرر الاستخدام السليم للموارد ويجب تعبئة الوسائل اللازمة لنجاح الأعمال.  
**Humaines**: لأن الموارد المسيرة تنتمي إلى أفراد المؤسسة. مدير الموارد البشرية وراء العلاقات مع النقابات والهزم التسلسلي، يهتم بكل موظفي المؤسسة.

المصدر: Cyrille Boureau, Audrey Metra, Jean-Marie Peretti, **H de DRH**, Vuibert, Paris, France, 1997, P 16.

<sup>1</sup> Faycel Benchemam, OPCIT, PP 15-16.

<sup>2</sup> IBID, PP 16-17.

## 3.1. وظائف إدارة الموارد البشرية

نشاطات إدارة الموارد البشرية تسعة وهي كالآتي:

- 1.3.1. إدارة الأفراد.
- 2.3.1. تسيير الموارد البشرية والتكاليف.
- 3.3.1. التكوين.
- 4.3.1. التطوير الاجتماعي.
- 5.3.1. الإعلام والاتصال.
- 6.3.1. تحسين ظروف العمل.
- 7.3.1. العلاقات الاجتماعية.
- 8.3.1. الاستشارة للتدرج السلمي في تسيير الأفراد.
- 9.3.1. العلاقات الخارجية.<sup>1</sup>

## 1.3.1. إدارة الأفراد

- بدأت هذه الوظيفة في الوجود تحت هذه الهيئة ، وأصبحت مرئية في المؤسسة، هذا الجانب يغطي:
- تسجيل، متابعة ومراقبة البيانات الفردية والجماعية لأفراد المؤسسة: مسك المستندات والملفات القاعدية، الحركات، إحصائيات التعداد بالمؤسسة... الخ.
  - مسك الوثائق والسجلات المفروضة من التنظيم.
  - تطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية في المؤسسة.
  - العلاقات مع المصالح الإدارية للعمالة، مع مفتشية العمل ومع مصالح المعلومات الداخلية والخارجية.
  - تطوير وسائل الإعلام الآلي للوظيفة.
  - إدارة الأجور: تثبيت، تجانس، متابعة الأجور الفردية، المكافآت، العلاوات المختلفة، إحصاءات الأجور.
  - حساب الأعباء الاجتماعية: الضمان الاجتماعي، نظام التقاعد والاحتياط، الجمعيات الخيرية، تأمينات خاصة لفئات معينة من الأفراد.
  - حساب وتوزيع الامتيازات الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة، تسيير أنشطة مساعدة الأفراد.
- بجمل هذه المهام يشكل عبء عمل جد ثقيل، خاصة عندما توجد عدة فئات للأفراد، مواقيت عمل متنوعة ولقد مكن الإعلام الآلي من إحداث تطوير كبير في إدارة الأفراد.

<sup>1</sup> Jean-marie Peretti, **Ressources Humaine**, 8<sup>e</sup> édition, Edition Vuibert, Paris, France, 2000, P 36.



تغطي إدارة الأفراد في آن واحد، تطبيق الإجراءات القانونية، التنظيمية والاتفاقيات والاحتياجات المرافقة لتنفيذ قرارات تسيير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### 2.3.1. تسيير الموارد البشرية والتكاليف

يغطي التعبير " تسيير الموارد البشرية " التكفل الديناميكي للأفراد داخل المؤسسة، وبالأخص:

- تسيير التشغيل أو الاستخدام، التسيير التنبؤي للتشغيل، برامج التوظيف، تسيير المسار الوظيفي والترقيات، تحليل المناصب وتقييم الأفراد؛
- تسيير العلاوات انطلاقاً من تحليل وتقييم الوظائف، شبكة الأجور، سياسة العلاوات، الاشتراك والمشاركة.

ولقد استنتجت خمس مهام أساسية في تسيير الموارد البشرية وأربع مهام في تسيير التكاليف:

#### تسيير الموارد البشرية

- التنبؤ بالاحتياجات العددية والتنوعية؛
- التوظيف؛
- الصيرورة التنظيمية لتقييم العمالة/مناصب؛
- الصيرورة التنظيمية لتقييم الأفراد؛
- الترقيات والتحويلات.

#### تسيير تكاليف الأفراد

- متابعة تطور أنظمة العلاوات؛
- مراجعة الحالات الفردية؛
- إعداد موازنة تكاليف الأفراد؛
- بحوث تخفيض التكاليف.<sup>2</sup>

### 3.3.1. التكوين (التدريب)

المهام الأساسية هي:

- معرفة (تحسس) الاحتياجات؛
- إعداد مخططات التكوين؛
- وضع نشاطات التكوين حيز التنفيذ؛
- تقييم النتائج.

<sup>1</sup> Jean-marie Peretti, OPCIT, PP 36-37.

<sup>2</sup> IBID, P 37.

لقد عرف هذا المجال تطورا مهما في بداية السبعينات بالخصوص مع تأثير التشريعات حول التكوين ومع مطلع عام 2000، أصبح من جديد متغيرا مفتاحيا لتسيير الموارد البشرية (G R H)<sup>1</sup> الاستثمار في التكوين أصبح الاهتمام الشاغل للمؤسسات.<sup>2</sup>

### 4.3.1. التنمية الاجتماعية

هذا الميدان يغطي عدة جوانب:

- إعادة تنظيم العمل.
  - تحديد المناصب وتسيير الكفاءات.
  - التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.
  - تطوير شكل التنظيم والتكيف مع تغيرات حجم النشاط.
  - مشروع المؤسسة وإعادة بناء الارتباط الاجتماعي.
  - الطرق الإشرافية ( حلقات الجودة،...) وتطوير الإبداع.
  - تطوير أدوات المشاركة المالية ( الفوائد، المشاركة، مخطط الادخار، المساهمة).
- يترجم الجانب المتجدد للوظيفة.<sup>3</sup>

### 5.3.1. الإعلام والاتصال

من مهام مدير الموارد البشرية، يمكن أن نذكر:

- تحديد الجماهير وإعداد الرسائل.
- تسيير الوسائل: جريدة المؤسسة، الإعلانات، السمي البصري، الاجتماعات التنظيمية، شبكة الاتصال الداخلية (Intranet).
- يتدخل مدير الموارد البشرية (D R H) في تحديد سياسة إعلام متجانسة في أهدافها واختياراتها، وإجراءات الإعلام. وله أيضا دور هام على مستوى التأطير. كما أن الاتصال الرسمي يحظى بمكانة كبيرة في صيرورة الإعلام والاتصال.

يضمن مسؤول الموارد البشرية مباشرة سير المعلومات العامة حول المؤسسة، الأفراد، التطور التكنولوجي التجاري، البشري... هناك وسائل عديدة مستعملة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> G R H : Gestion des Ressources Humaines.

<sup>2</sup> Jean-marie Peretti, OPCIT, P 38.

<sup>3</sup> IBID, P 38.

<sup>4</sup> IBID, P 38.

## 6.3.1. تحسين ظروف العمل

تطورت حركة ظروف العمل منذ السبعينيات وتختلف درجة الوعي بهذه الوظيفة من مؤسسة لأخرى. لمسؤول الموارد البشرية في ميدان تحسين ظروف العمل دور محدد بالتشريعات التي توجه نشاطه أمام لجنة المؤسسة، لجنة النظافة، الأمن.

أهم البنود:

- النظافة والأمن.
- ظروف العمل.
- توفيق أوقات العمل.
- تسيير النشاطات الاجتماعية (المطعم، مراكز العطل، الترفيه).<sup>1</sup>

## 7.3.1. العلاقات الاجتماعية

هناك خمس أسئلة تسمح بحصر دور مدير الموارد البشرية:

- من يرأس عادة الاجتماعات مع ممثلي الأفراد (رئيس المؤسسة، صاحب الوظيفة)؟
- من يرأس عادة لجنة المنشأة/مؤسسة؟
- من يرأس عادة الاجتماعات مع النقابات؟
- من يقوم بالتفاوض السنوي حول الأجر وأوقات العمل؟
- من يقوم بالتفاوض الأخرى (الفوائد، الاشتراكات، مخطط الادخار، الحماية الاجتماعية...)<sup>2</sup>؟

## 8.3.1. الاستشارة والدعم لخط التدرج في تسيير الأفراد

لأنه يشغل وظيفة استشارية، يقتسم مدير الموارد البشرية مساهماته بين أربعة ميادين:

- إجراءات وطرق تسيير الأفراد
- معالجة الحالات الفردية ( توجيه المسار المهني، تكوين...)
- حل المنازعات الفردية
- حل المنازعات الجماعية.

يجب أيضا تحديد، عندما يتعدى مشكل ما إطار التسيير الجاري، متى يتم اللجوء الفعلي إلى مدير الموارد

البشرية من طرف الرؤساء التنفيذيين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jean-marie Peretti, OPCIT, P 39.

<sup>2</sup> IBID, P 39.

## 9.3.1. العلاقات الخارجية

في كثير من الأحيان يكون مدير الموارد البشرية مسؤولاً عن العلاقات مع:

- مفتشية العمل.
- الضمان الاجتماعي.
- مجلس الحكماء والمحامين (Conseil des prud'hommes).
- الغرفة/الاتحاد، أرباب العمل-نقابة، أرباب العمل (كممثل دائم للمؤسسة أو المشاركة في أعمال معينة).
- التعليم (التعليم العام والتقني...).
- الممثلين.
- المنظمات المتخصصة.
- المنظمات المحلية.<sup>2</sup>

## 4.1. الخصائص الجيدة لإدارة الموارد البشرية

من أهم الخصائص المميزة لإدارة الموارد البشرية ما يلي:

- نشاط مشتق من الإدارة العليا.
- يعد الأداء وإدارة الموارد البشرية من المسؤوليات الأولى للمديرين والقادة.
- تؤكد على الحاجة إلى التناسب الاستراتيجي والتكامل بين العمل والاستراتيجيات الفردية.
- تتضمن انتهاج منهج شامل ومتناسك لسياسات المستخدمين وممارستهم.
- دائماً ما تكون أهمية العاملين مصاحبة للثقافات والقيم القوية.
- التأكيد على اتجاه وسلوك خصائص العاملين.
- علاقات العامل فردية لا جماعية عالية الثقة أكثر من منخفضة الثقة.
- توزيع المسؤولية في التنظيمات مع الأدوار المرنة لفريق العمل والتأكيد على فريق العمل.
- اختلاف المكافآت على أساس الأداء والتنافس أو المهارة.

ويتضح من خصائص إدارة الموارد البشرية أنها نشاط مرتبط بالإدارة العليا وهي مسؤولة عن هذا النشاط، كما أن إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي وهي منهج شامل وتعنى بالعاملين وسلوكياتهم ورفع مهاراتهم، كما تركز على الأداء والتميز وكل ذلك يعكس أهمية إدارة الموارد البشرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jean-marie Peretti, OPCIT, P 39.

<sup>2</sup> IBID, PP 39-40.

<sup>3</sup> هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 162 - 163.

### 5.1. أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموماً وإدارة المورد البشري خصوصاً، هذه التغييرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها، أهم هذه التحديات ما يلي:

**1.5.1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:** بدون أدنى شك أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغييرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

**2.5.1. التغييرات في تركيب القوى العاملة:** نظراً لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغيير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقي عبءاً جديداً على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بمن (رعاية صحية، الأمومة.. الخ)، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

**3.5.1. نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:** وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.

لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

**4.5.1. تغيير القيم والاتجاهات:** تلعب القيم والاتجاهات دوراً مهماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات (الولاء، الالتزام.. الخ)، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر. إذن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.

**5.5.1. العائد والتعويض:** إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبءاً آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

**6.5.1. زيادة حجم القوى العاملة:** وهذا يعود لأمرين أساسيين الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

**7.5.1. التشريعات واللوائح الحكومية:** إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

## 2. تخطيط القوى العاملة

إن المنظمات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتنجح في تنميتهم وتحفيزهم وفي المحافظة عليهم، ستتميز بالفعالية (القدرة على إنجاز أهدافها) وأيضاً الكفاءة (استخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة)، أما تلك التي لا تتسم بالفعالية والكفاءة فإنها تتعرض لخطر الركود أو الموت (الإفلاس أو الخروج من السوق) إن بقاء أي مؤسسة يتطلب وجود مديرين وعاملين متمكنين، يقومون بتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق غاية عليا مشتركة، إن المنظمات التي تفشل في الحصول على التنسيق بين المديرين والعاملين، سيصيبها حتما الفشل.<sup>2</sup> أحد الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية تخص إمكانيتها في تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة من كمية ونوعية في الوقت المحدد. وللإجابة على هذا التحدي، تحاول المؤسسات باستمرار التوقع

<sup>1</sup> مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط « DML »، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 117، 119.  
<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 33.

باحتياجاتها على المدى البعيد، لهذا، ومنذ عدة عشرات قامت بإعداد نماذج من المفروض أن تعطي إجابات على انشغالات الحاضر<sup>1</sup>.

كل مؤسسة ستجد نفسها موجهة لإنجاز صورة مستقبلية لمواردها البشرية، ستقوم بذلك بصفة عملية ورشيدة في أفق طويل على أكثر الأحوال، بواسطة نماذج عامة أو بسيطة تخص بعض أجزاء الوحدة<sup>2</sup>. وتتضمن عملية تخطيط القوى العاملة التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العاملة، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية تخطيط القوى العاملة تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، ومعنى آخر فإن عملية تخطيط القوى العاملة تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العملة البشرية التي يجب أن تنظم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة<sup>3</sup>.

## 1.2 ماهية تخطيط القوى العاملة

### 1.1.2 مفهوم القوى العاملة

- ومنه فإن مفهوم القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملا عندما يتوافر هذا العمل، وعادة ما يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملا يمارسه<sup>4</sup>.
- فالقوى العاملة تنحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية (السكان بصفة عامة) والتي هي في سن العمل وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات وذلك بأجر أو بدون أجر بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويبحثون عنه<sup>5</sup>.
- يعتبر الفرد جزءا من القوى العاملة إذا بلغ سنا معينة وغالبا ما يحدد القانون في بلد ما الحد الأدنى والأعلى لعمر الفرد لكي يعتبر عضواً من ضمن القوى العاملة في ذلك البلد. ويحدد قانون العمل الجزائري الحد الأدنى للعمل بست عشرة سنة (16)، [لا يمكن، في أي حال من الأحوال، أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن ست عشرة (16) سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهيين، التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما]<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> www.kooks.google.com, 18/03/2011, 23 :19, Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyer, **Management des Compétences réalisations : Concepts. Analyses**, 2<sup>e</sup> ed, édition DUNOD, Paris, 2005, P 86.

<sup>2</sup> www.kooks.google.com, 21/04/2011, 20 :30, Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaine Pilotage Social et Performances**, 6<sup>e</sup> éd, édition DUNOD, Paris, 2001, P 21.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، نسخة إلكترونية محفوظة لكتب عربية، www.kotobarabia.com ، 2003 ، ص ص 154 – 155.

<sup>4</sup> عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص19.

<sup>5</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص31.

<sup>6</sup> المادة 15 الفصل الثاني، الباب الثالث من قانون رقم 90 – 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 هـ الموافق 1990.04.21 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية العدد 17 الصادرة في أول شوال عام 1410 هـ.

## 2.1.2. مفهوم تخطيط القوى العاملة

تعددت مفاهيم التي أطلقت على تخطيط القوى العاملة إلا أنها في مجملها تصب في مفهوم واحد، حيث لا تخرج هذه العملية في جوهرها عن تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة، وعمل إستراتيجية للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للعرض والطلب.

- عرّفه **نوري منير** أنه: "التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية".<sup>1</sup>
- يقول **محمد إسماعيل بلال** عن تخطيط القوى العاملة: "توفير العمالة التي تستطيع أداء المهام المطلوبة بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة".<sup>2</sup>
- تخطيط القوى العاملة حسب مفهوم **كاظم حمود وكاسب الخرشة** يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع.<sup>3</sup>
- **أحمد ماهر** يعرف تخطيط القوى العاملة: "يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة".<sup>4</sup>
- يعرفه **الهيبي** بكونه: "العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة".<sup>5</sup>
- وفي المقابل يعرف **عقبلي** تخطيط القوى العاملة: "هو أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها".<sup>6</sup>
- يعرف معهد التطوير وشؤون الأفراد تخطيط القوى العاملة كما يلي:  
"العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة. وتعتبر هذه العملية جزءا مكملا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، ذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 118.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 41.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 39.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 90.

<sup>5</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق، ص ص 70 - 71.

<sup>6</sup> عمر وصفي عقبلي، مرجع سابق، ص 229.

<sup>7</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص ص



- عرفه مصطفى نجيب شاويش : "هو مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء آخذين في عين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة".<sup>1</sup>
  - يعرف جاري ديسلر تخطيط القوى العاملة: "هو عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المنظمة أو خارجها. لذلك فإن تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المنظمة خلال فترة مستقبلية".<sup>2</sup>
  - يعرف Shimon & Randall تخطيط القوى العاملة هو صيرورة إعداد وتطبيق مخططات وبرامج تهدف إلى ضمان تنظيم عدد العمال ونوعية اليد العاملة اللازمة وهذا في الوقت الذي تحتاج إليهم.<sup>3</sup>
  - يعرف كل من Joseph Moisset, Plante & Toussaint تخطيط القوى العاملة على أنه: "إجراء نظامي مكون من مجموعة من العمليات الممنهجة بطريقة متناسقة وفعالة تحت رعاية مسيري المؤسسة، بهدف تزويدها بالقوى العاملة التي تحتاجها من أجل إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها على أحسن وجه".<sup>4</sup>
  - يعرف Sekiou وآخرون تخطيط القوى العاملة: "هو النشاط القاعدي الذي يحوي مجموعة من النشاطات التي تسمح لمسيري مؤسسة معينة، بالاتفاق مع جميع المستويات الإدارية بتحديد، تحليل، تقديم والتنبؤ باحتياجات القوى العاملة التي تتعلق بأهداف المؤسسة والأهداف الخاصة بالإجراء من خلال استراتيجيات قصيرة، متوسطة وطويلة المدى".<sup>5</sup>
- يمكن تحديد الإطار الأساسي لمفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الهدف من عملية التخطيط والذي يتحدد بالآتي:

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات، المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 132.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 149.

<sup>3</sup> Shimon Dolan, Randall Schuler, *La Gestion des Ressources Humaines au Seuil de l'an 2000*, édition RENOUVEAU PEDAGOGIQUE, Canada, 1995, P106.

<sup>4</sup> www.books.google.com, 19/04/2011, 22 :30, Jean Joseph Moisset, Jean Plante, Pierre Toussaint, *la gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*, Presses de l'université du Québec, Canada, 2003, P75.

<sup>5</sup> www.books.google.com, 19/04/2011, 23 :10, blondin Sekiou, & autres, *Gestion des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> éd, 2<sup>ème</sup> tirage, De Boeck université, Montréal, Canada, 2004, P 70.

- وتنطوي أساسا عملية التخطيط على التنبؤ بالمستقبل في ظل ظروف عدم التأكد، وترجع أهمية التخطيط إلى رغبة المؤسسة الممثلة بإدارة الأفراد في حسن استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد.

- ويهدف كذلك التخطيط إلى وضع برنامج يبين حاجة المؤسسة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفاءات<sup>1</sup>.

### 3.1.2. تخطيط القوى العاملة في المؤسسات الرياضية

ومما لا شك فيه أن تخطيط القوى العاملة في المؤسسات الرياضية لا يختلف عن غيره في باقي المؤسسات الأخرى سواء كانت اقتصادية أم تجارية أم إدارية. الخ، فقد عرّفه إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: "خطة القوى العاملة هي العملية التي تقوم عن طريقها بتحديد الاحتياجات البشرية للمؤسسة عن فترة زمنية مقبلة"<sup>2</sup>، ويُعرّف أيضا أنه: "التنبؤ باحتياجات المؤسسة الرياضية من الأفراد أو العنصر البشري في كافة مجالات الأنشطة"<sup>3</sup>.

شكل رقم (05): يبين تخطيط القوى العاملة في المؤسسات الرياضية



<sup>1</sup> عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق (SDE) - قسنطينة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص47.

<sup>2</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: 2- التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 69.

<sup>3</sup> حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة "الموارد البشرية" في المؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 15.

وعليه فإن تخطيط القوى العاملة هو مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بجانب العمالة والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات والتركيبية من العمالة لأداء الأنشطة الرياضية المختلفة في أوقات محددة. وبتكلفة عمل مناسبة -مع مراعاة الأهداف الأساسية للمؤسسة الرياضية- سواء اللجنة الأولمبية أو الاتحاد الرياضي للعبة أو النادي أو مركز الشباب، ويكون جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمؤسسة الرياضية.<sup>1</sup>

#### 4.1.2. أهمية تخطيط القوى العاملة

إن إهمال وسوء التخطيط للموارد البشرية يعرض المؤسسة على مشاكل عديدة لظهور فائض في العمالة أو حدوث عجز فيها مما يؤدي لإضرار أداؤها نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، التقاعد، الوفاة،...) ولا شك أن حدوث هذه الاضطرابات يؤدي إلى انخفاض في إنتاجية المؤسسات.<sup>2</sup>

ويساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة:

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز... الخ.
- يعد التخطيط للموارد البشرية (القوى العاملة) على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي.<sup>3</sup>

#### 5.1.2. أهداف تخطيط القوى العاملة

تحقق عملية تخطيط القوى العاملة مجموعة من الأهداف نسردها كالتالي:

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> عمر بنية، مرجع سابق، ص 103.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 57.

- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.
  - التعرف على مصادر القوى العاملة ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
  - التعرف من واقع البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
  - محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنّعة والعجز في بعض فئات العاملين.
  - التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، وبحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، كأن تكون خمس سنوات مثلاً.
  - تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.<sup>1</sup>
  - التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية، وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.
  - العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية إلى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي والاجتماعي والصحي لهذه الموارد.<sup>2</sup>
- تهدف عملية التخطيط للقوى العاملة بشكل مباشر إلى إحداث الأثر الإيجابي على المنظمة أو المؤسسة من حيث تحقيق أهدافها في الجداول الزمنية المسطرة، وإضافة من **Carole Pageau** نجد أن تخطيط القوى العاملة يهدف أيضاً إلى تحقيق ما يلي:
- تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية وضمان التنمية المستمرة.
  - تأمين الطاقة الإنتاجية اللازمة لدعم أهداف المنظمة.
  - مزامنة أنشطة الموارد البشرية مع أهداف المنظمة.
  - زيادة إنتاج المنظمة.<sup>3</sup>

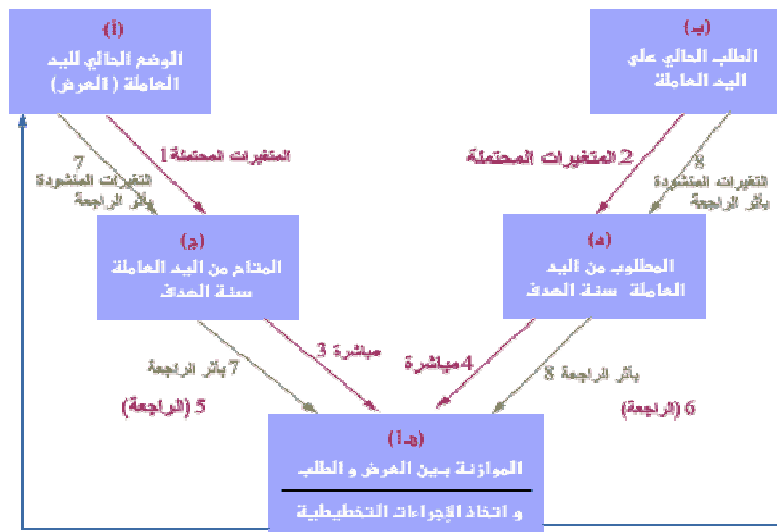
<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 132 – 133.

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> Carole Pageau, **Human Resources Management Guide for information Technology Companies**, TECHNO Compétences et Emploi-Québec, Québec, Canada, 2004, P 12.

## 6.1.2. هيكل تخطيط القوى العاملة

شكل رقم (06): يبين الهيكل العام لآلية تخطيط القوى العاملة



المصدر: المعهد العربي للتخطيط - الكويت -، [http://www.arab-api.org/course3/c3\\_3.htm](http://www.arab-api.org/course3/c3_3.htm)، 2011/04/29، 23:47

أ- متغيرات محتملة على العرض: (من أجل المسار 1)

- متغيرات ديموغرافية

- هيكل السكان الحالي وتطوره (عمرى، جغرافى، الجنس، التعليم).
- معدلات البقاء للدفعات الموجودة في سوق العمل.
  - أثر التقاعد والوفاة والترك القصدى.
  - متابعة الدراسة.

• حصيلة الهجرة.

- الأوضاع الاقتصادية

- هيكل الاقتصاد.
- الأجور.

- المتغيرات الاجتماعية

- سن الزواج
- التعليم
- محددات الخصوبة

ب- متغيرات محتملة التأثير على الطلب (من أجل المسار 2)

- تطور هيكل الاقتصاد المحلى وهيكل الأجور.

- تطور هيكل العمالة الحالي (المستوى والتوزيعات حسب القطاع والمهنة SOM، التعليم وحاجات الاستكمال).
- التغيرات التقنية.
- محددات الإنتاجية.
- ظروف التجارة الخارجية.

### ت- مسارات التخطيط

- مسار (3) طريق مباشر بين ما سيكون متاحاً من اليد العاملة (العرض) ومحطة التوازن.
- مسار (4) طريق مباشر بين ما سيكون متاحاً من (الطلب) على اليد العاملة ومحطة التوازن.
- (3) < (4) مبدئياً، أي عجز (أو فائض) متوقع: هـ 1.
- مسار (5) عند عدم التوازن الأولي (هـ 1) يعاد النظر بالمكونات للتأثير على جوانب العرض ضمن الأفق المنظور للتخطيط (زمنياً).
- مسار (6) عند عدم التوازن الأولي (هـ 1) يعاد النظر بالمكونات للتأثير على جوانب الطلب المتوقع (تخطيط المشروعات والبرامج التنموية الملائمة) وفق الأفق المنظور للتخطيط.
- المسارين (7) و(8) خطوط التوازن الناجمة عن الإجراءات التخطيطية (هـ 2) أي توازن العرض والطلب من اليد العاملة في سنة الهدف أو أن الفروق مقبولة من وجهة نظر المخطط بأقل التكاليف.
- (أ) و (ب) متساويتان - < العمالة الكاملة.
- (أ) و (ب) غير متساويين - < بطالة بأشكالها.

### ث- المعلومات

- يفترض امتلاك المخطط معلومات كافية الوضوح والتفصيل عن (أ) و(ب) كما يمتلك تصورات واضحة عن جملة المتغيرات (1) و (2) وآثارها بالشدة والاتجاه. ليتمكن من إجراء الحسابات الكافية لقيم (ج) و (د) مصنفات واحتمالات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المعهد العربي للتخطيط - الكويت، مرجع سابق.

## 2.2. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد أهم العناصر في إدارة القوى العاملة، حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات السليمة والصحيحة. إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة. وفيما يلي توضيح للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط للموارد البشرية.

جدول رقم (02): يبين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط للموارد البشرية.

الخطة الإستراتيجية	خطة القوى العاملة
تحديد طبيعة النشاطات.	تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط.
تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاط المنظمة.	تحديد المهارات والقابليات البشرية اللازمة لمواجهة السوق الخارجية.
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية.	تحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين وضمن مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية.
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.	تحديد النقص في القوى العاملة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.
تحديد أية تغييرات في البيئة.	تحديد أي تغييرات في الزيادة أو الاستغناء عن القوى العاملة.

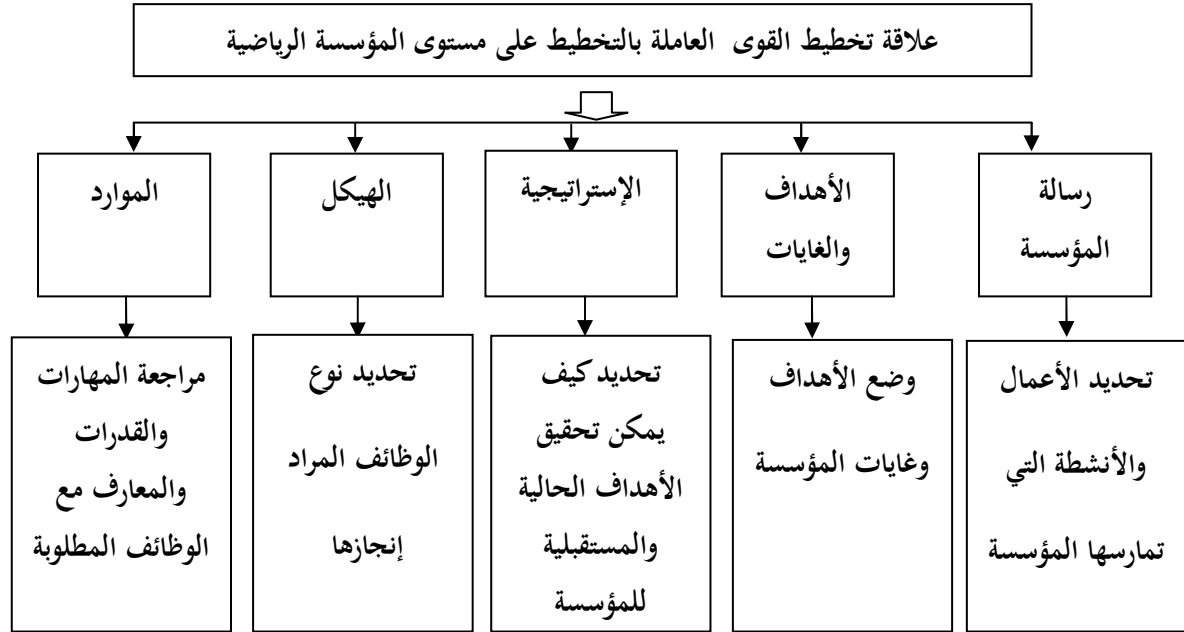
يلاحظ من الجدول أعلاه التكامل بين الخطة الإستراتيجية وخطة القوى العاملة، إذ إن هذا التكامل يتم على خطوتين الأولى مناقشة الخطة الإستراتيجية بين كل من الإدارة العليا وإدارة القوى العاملة، أما الخطوة الثانية، فهي قيام إدارة القوى العاملة بإعداد خطة القوى العاملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال خليل عدوان، مرجع سابق، ص 30.

### 3.2. علاقة تخطيط القوى العاملة بالتخطيط على مستوى المؤسسة الرياضية

يشترك المديرون في عمليات تسمى بتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يتمثل في الغرض من هذا التخطيط بتحديد متطلبات إدارة الموارد البشرية في ضوء الطلب والعرض الحالي والمستقبلي.

شكل رقم (07): يبين علاقة تخطيط القوى العاملة بالتخطيط على مستوى المؤسسة الرياضية



المصدر: حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 107.

### 4.2. تحليل المطلوب من العمالة

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والتنوع والكفاءة.

#### 1.4.2 العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة

- أ- تحديد الوظائف المطلوبة: على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلا في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معا؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟
- وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.
- ب- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سلمية: وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:
- دراسات العمل والأساليب.



- المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.
  - دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.
  - دراسة مدى كفاءات الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.
- ت- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها:** يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين. وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحيانا إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.
- ث- تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج:** يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.
- ج- تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج:** هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.
- ح- تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي:** يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.
- خ- تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:** تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات وجودتها وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين والمستهلكين، وتشرح أيضا أهم الاستثمارات الرأسمالية والتحويلات التكنولوجية.

## 2.4.2. طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة:

- أ- تقدير الخبراء والمديرين:** وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع، وبناء على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حدة.
- ب- نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات:** هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

ت- التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج: يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة من خلال الخطة المقبلة.

ث- تحليل عبء العمل في المستقبل: يقوم المديرون بإجراء التحليل لكل وظيفة على حدة، ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد العاملين بالوظيفة} = \text{عبء العمل الإجمالي في الوظيفة} + \text{عبء العمل الذي يقوم به الفرد}^1$$

## 5.2. التخطيط لقوة العمل

حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تعين الموظفين التي تحتاجهم المنظمة بالمواصفات المناسبة والوقت المناسب، تحتاج إعداد خطة تبين عدد هؤلاء.

### 1.5.2. التعريف بخطة قوة العمل وأهميتها

خطة قوة العمل هي 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.<sup>2</sup>

### 2.5.2. مستلزمات إعداد خطة قوة العمل

حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية إعداد خطة قوة عمل، تحتاج عدة مستلزمات حتى ولو كانت الخطة بسيطة. حتى تستطيع المنظمة إعداد الخطة تحتاج إدارة الموارد البشرية المستلزمات الأهم التالية:

#### 1.2.5.2. الوثائق الضرورية لإعداد خطة قوة العمل:

يتطلب إعداد الخطة مجموعتين من الوثائق، بعضها خاص بالمنظمة والأخرى خاصة بإدارة الموارد البشرية نفسها:

أ- وثائق خاصة بعمل المنظمة: فبالنسبة إلى وثائق المنظمة تحتاج إلى ما يلي:

#### • خطط المنظمة المستقبلية للإنتاج و/أو النمو

حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تحديد الحاجة المستقبلية إلى العاملين تحتاج أن تعرف النمو في حجم العمل ومتطلباته، أي نسخة من خطة المنظمة للإنتاج والنمو. فحتى تستطيع أن تحدد عدد العاملين من كل وظيفة، في تاريخ أو سنة ما، 2002 مثلاً تحتاج إدارة الموارد البشرية خطط المنظمة

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 41-44.

<sup>2</sup> سعاد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 187.

لكم سيكون إنتاجها أو نشاطها في سنة 2002، كما قد تحتاجها على أساس الشهر إذا كانت المنظمة كبيرة جدا.

### ● خطط التغييرات الأساسية في المنظمة

تحتاج إدارة الموارد البشرية معرفة هذه التغييرات وحصرها لأنها تؤثر على الحاجة إلى العاملين، فإذا كانت المنظمة تخطط لمكننة الإنتاج، فهذا سيعني تغييرات جذرية في الوظائف والحاجة لها، وإذا تخطط للبدء بتقديم منتج جديد، فهذا سيتطلب عاملين جدد، وإذا تخطط لغلق أو فتح فرع في منطقة أو دولة أخرى، فهذا سينعكس على الحاجة إلى عاملين.

**ب- وثائق خاصة بعمل إدارة الموارد البشرية:** المجموعة الثانية من الوثائق الرسمية تتعلق بعمل إدارة الموارد البشرية نفسها، ومنها:

● **قائمة الوظائف الرئيسية في المنظمة:** فالخطة تتضمن تحديد حاجة المنظمة لكل وظيفة في قائمة الوظائف.

● **توصيف لكل وظيفة في القائمة:** فالتوصيف يتضمن المؤهلات المطلوبة من شاغلها، هذا التوصيف ضروري لتحديد مؤهلات كل شخص يجب توفيره.

### 2.2.5.2. بيانات وإحصاءات ومؤشرات

يتطلب إعداد الخطة كمية كبيرة من البيانات والإحصاءات، نتعرف على هذه البيانات ضمن ثلاثة مجاميع رئيسية:

- بيانات وإحصاءات عن قوة العمل الحالية.
- بيانات وإحصاءات عن التغيير في السنوات السابقة في عدد العاملين.
- مؤشرات عن حالة قوة العمل.

### 3.2.5.2. مستلزمات بشرية

وهذه تشمل خبراء في التخطيط والإحصاء والتنبؤ يعدون الخطة، وكلما كان حجم المنظمة أكبر، كلما احتاجت إلى أعداد كبيرة من المتخصصين.<sup>1</sup>

## 6.2. البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة

يحتاج القائمون بخطة القوى العاملة إلى مجموعة من البيانات الأساسية التي توجه وتؤثر على نتائج عملية التخطيط، ويمكن تصنيفها وفقا لأكثر من أساس، مثال ذلك يمكن تصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية و حاضرة و مستقبلية، و كذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المؤسسة وأخرى من

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص ص 190 ، 194.

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:

**1.6.2. 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 و أهدافها... الخ، ومن بين هذه البيانات:

- **بيانات عن التنظيم الحالي للمؤسسة و أهدافها 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 لأخرى، 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 وظائف جديدة أو عدد العاملين في كل نوع و العكس صحيح.

- **بيانات عن القوى العاملة الحالية بالمؤسسة:** وحدة البيانات يمكن تصنيفها بعدة طرق، وبصفة عامة يمكن توزيع وتصنيف العاملين مثلاً كما يلي:

- توزيع العاملين الحاليين خلال فترات سابقة للتعرف على تطور أنواعهم وأعدادهم.
- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص.
- توزيع العاملين حسب الإدارات والأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها.
- توزيع العاملين حسب السن، الجنس، التأهيل العلمي... الخ.

- **بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل:** 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.

- **بيانات عن النشاط الرئيسي للمؤسسة ومستوى أدائها... الخ.**<sup>1</sup>

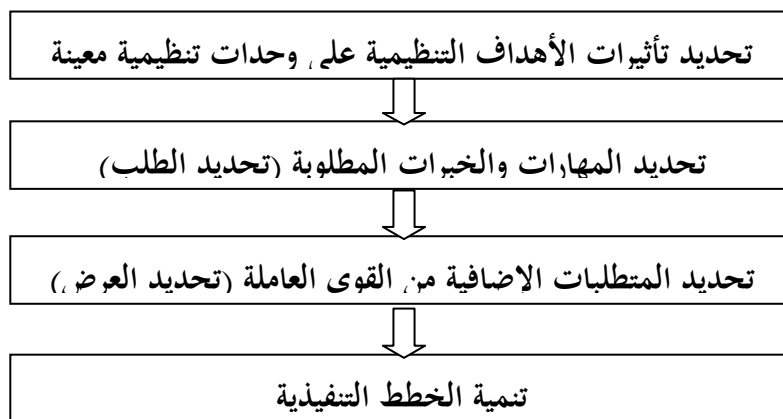
**2.6.2. بيانات خارجية:** ينبغي على القائمين بإعداد خطة الموارد البشرية بالمؤسسة ضرورة الإلمام بمجموعة من المتغيرات التي تحدث خارج المؤسسة و في المجتمع الموجودة فيه، حيث أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة، وخاصة على تكوين هيكل الموارد البشرية من حيث أنواعها و أعدادها، وهناك مجموعة من البيانات الأساسية التي ينبغي الحصول عليها من خارج المؤسسة منها:

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 126-124.

- **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 مثلا: التخصصات و الأعداد المتاحة منها، الأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة في السوق، العجز أو الفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة المتاح 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 مثلا 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 وتنفذها الهيآت والمؤسسات التعليمية المختلفة لها تأثير قوي على المعروض من العمالة في سوق العمل من حيث نوع التخصص والعدد المتاح 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 و معاهد التعليم المختلفة و مراكز التكوين، ... الخ.<sup>1</sup>

## 7.2. خطوات تخطيط القوى العاملة

شكل رقم (08): يبين خطوات تخطيط القوى العاملة



المصدر: جرد بواسطة الباحث

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص ص 127-128.

تتعدد وتتوزع خطوات تخطيط القوى العاملة وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة، وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها، وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد عدد هذه الخطوات، إلا أنهم يتفقون أن خطط القوى العاملة يجب أن ترتبط بإستراتيجية المنظمة وكلاهما يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها، والتوقعات المستقبلية لحجم ونوع أعمالها والتأثيرات البيئية في مسارها الاستراتيجي. هذه الخطوات تتابع كما يلي:

● **الخطوة الأولى: تحديد تأثيرات الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة.**

وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات ثم الأهداف القصيرة والمتوسطة الأجل للإدارات والأقسام، ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوعيات العمال المطلوبين في مختلف الإدارات. وينبغي القيام في هذه المرحلة بتحليل ودراسة ما يلي:

- مراجعة خطط المنظمة وأهدافها بعيدة المدى ومعرفة هل هي في التوسع أو الانكماش في نشاطاتها وفق سياسات وتطلعات الإدارة العليا؟ بناء على الظروف المتغيرة في ذلك من أثر على الاحتياجات من الموارد البشرية.
- مراجعة رسالة المنظمة وثقافتها وسياستها، فرسالة المنظمة تحدد سبب وجودها وأهدافها والشكل القانوني لها، بينما ثقافة المنظمة والقيم المشتركة والتي تبنى بمرور الوقت.
- ربط دورة حياة المنظمة بخطة القوى العاملة لإكسابها الواقعية والموضوعية.
- إدراك الإدارة العليا للقيود والمعوقات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية والمتمثلة بالنقص في اليد العاملة وندرتها في بعض الأحيان والاهتمام المطلوب لتأمين التخصصات المطلوبة.

● **الخطوة الثانية: تحديد المهارات والخبرات المطلوبة.**

أي تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات وتبدأ هذه المرحلة بمراجعة التوظيف الوظيفي ثم ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة إلى العدد والنوع من كل صنف. الهدف من التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد الطلب) من القوى العاملة ويتم ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو عدد العاملين الذين تحتاج لهم المنظمة مستقبلا.
- ما هي مواصفات هؤلاء العاملين كالخبرة والتعليم، المهارات... الخ؟
- ما هو الوقت الملائم لتعيينهم في المنظمة؟

فتحديد الطلب على القوى العاملة يرتبط بالإجابة على هذه الأسئلة، والتي بدورها تتأثر بأوضاع المنظمة داخليا وخارجيا وتتأثر بمدى تخطيط القوى العاملة، بمعنى هل هو قصير أم متوسط أم طويل؟ فكلما كان التخطيط بعيدا كانت نسبة التغيير في المنظمة أكثر وضوحا وتأثيرا.

هناك ثلاث اتجاهات تقوم عليها عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة وهي:

أ- التنبؤ والتخطيط من الأسفل إلى الأعلى: تطلب إدارة الموارد البشرية من الإدارات في المنظمة أن تقدر حجم أعمالها المطلوبة (وفق توجهات الإستراتيجية للمنظمة) وإمكانيات قوة العمل لديها، بدءاً من قاعدة الهرم التنظيمي باتجاه المستويات الإدارية العليا.

ب- التنبؤ والتخطيط من الأعلى إلى الأسفل: وهو عكس اتجاه المدخل السابق، بموجبه تقوم الإدارة العليا برسم وتحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارية عليا، وتنقله للمستويات الأدنى من أجل تفصيله وتقدير إمكانياتها البشرية لأداء حجم هذه الأعمال.

#### ● الخطوة الثالثة: تحديد المتطلبات الإضافية من القوى العاملة.

بمجرد تحديد أنواع وأعداد الأفراد المطلوبين فإنه لا بد من تحليل هذه التقديرات في ضوء القوى العاملة الحالية والمتاحة لتحديد الفارق المطلوب، وتعرف تحديد العرض من قوة العمل. تتعلق هذه المرحلة أساساً بدراسة وتحليل ما يتوفر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وتشمل على ثلاث عناصر أساسية هي:

- تحديد عدد العاملين حالياً في المنظمة، ويشمل ذلك أيضاً تحديد كافة ما يمتلكون من مهارات، قدرات وخبرات وتدريب.. الخ.
- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- تحديد زمن العمل الفعلي المتاح للأفراد الذين يعملون في الوظيفة عن زمن العمل الرسمي مطروح منه الوقت الضائع، ويقصد بالوقت الضائع الاستراحات، الغياب والتأخير عن العمل، الإجازات المرضية المتوقعة.. الخ.

عند تقييم ودراسة ما يتوفر داخل المنظمة من القوى العاملة كما ونوعاً وقد يتبين أن المنظمة قادرة على إشباع احتياجاتها من القوى العاملة اعتماداً على مصادرها الذاتية (الداخلية)، وفي حالة عدم التأكد من الإيفاء باحتياجاتها اعتماداً على المتوفر حالياً عندئذ يجب على المنظمة أن تدرس أسواق العمالة الخارجية لمعرفة إمكانية الاعتماد عليها لإشباع احتياجاتها من القوى العاملة مستقبلاً.

وفي هذه الحالة يجب على مخططي القوى العاملة في المنظمة أن يدركوا ويفهموا العناصر التالية عند دراسة تلك الأسواق:

- النوعية والخبرة (القدرات) المتوفرة في الأسواق.
- نسبة (معدل) البطالة ونوعيتها وهل هي موسمية أم مقنعة؟
- اتجاهات وسياسات التدريب والتعلم في الدولة.
- الهجرة الداخلية والخارجية للقوى العاملة (العامة).
- حجم وتوزيع القوى العاملة على الأنشطة المختلفة، والوضع (النشاط) الاقتصادي القائم.

وفي ضوء نتائج التقييم والدراسة لتلك العناصر في أسواق العمالة يستطيع مخططو القوى العاملة أن يقرروا على أي المصدرين الداخلي أو الخارجي تعتمد المنظمة لإشباع حاجاتها.

#### • الخطوة الرابعة: تنمية الخطط التنفيذية.

يتم تنمية الخطط التنفيذية اللازمة لإنجاز النتائج المرغوبة وفقا لاحتياجات المنظمة المحددة مسبقا، فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من القوى العاملة تتجه الخطط إلى الاستقطاب، الاختيار، التوجيه والتدريب. أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لا بد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

هناك عدة قرارات يمكن للخطة أن تتضمنها لكن اختيار وتنفيذ أيها منها يستند في الأساس إلى نتائج مقارنة العرض والطلب، من هذه القرارات والخطط ما يلي:

1. خطة للاختيار والتوظيف والتعيين.
2. خطة للترقية والنقل والتقاعد.
3. خطة تدريب وتطوير العاملين.
4. خطة لإحداث تغيير في المنظمة بهدف تطويرها.
5. خطة لتعديل مستوى ومعايير وتقييم الأداء وأساليبه.
6. خطة لإعادة توزيع المسؤوليات والمهام.
7. خطة لتغيير هيكل وجدول الأجور والرواتب.

أما في حالة توفر قوى بشرية داخل المنظمة تفوق الاحتياجات الفعلية فإنه راجع إلى عدة عوامل نذكر منها ما يلي:

- سوء تخطيط للقوى العاملة وذلك لأسباب قد تعود لنقص في المعلومات أو عدم دقتها وبالتالي عدم التعرف على الواقع الفعلي للاحتياجات من القوى العاملة.
- التبذير العشوائي في استخدام موارد المنظمات ويقصد بذلك التمادي في التعيينات بدون مبرر وبدون وجود خطة للقوى العاملة، ويحدث ذلك في سبيل تعيين الأقارب والأصدقاء على حساب كفاية وفاعلية المنشآت.
- اندماج الشركات وشرائها، اتسمت حقبة الثمانينيات في أمريكا وأوروبا بكثرة حالات الاندماج والشراء للشركات ومن بينها البنوك والمستشفيات ونتج عن ذلك ظهور فائض من العمالة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معين أمين السيد، مرجع سابق، ص ص 81، 87.



## 8.2. أساليب تخطيط القوى العاملة.

من الملائم التفكير في تنمية القوى العاملة في شكل أربع فئات متداخلة:

- تقييم الاحتياجات القوى العاملة وكفاءاتها.
- تحسين نوعية القوى العاملة.
- تعزيز كمية القوى العاملة.
- تحسين الطريقة التي تتم بها مضاهاة العاملين بالوظائف.<sup>1</sup>

ولتحقيق هذا المساعي كان من الواجب إتباع مجموعة من الأساليب المساعدة في التخطيط لهذه القوى العاملة، وهناك العديد من الأساليب المتبعة وتنقسم إلى أساليب كمية وأساليب غير كمية.

### 1.8.2. الأساليب الكمية:

يعرّف المنهج الكمي أنه مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار بهدف معالجة مشكلة ما، أو لترشيد القرار الإداري المطلوب اتخاذه بشأن حالة معينة، ولتحقيق ذلك لا بد من توفير القدر الكافي من البيانات المتعلقة بالمشكلة المدروسة، وكذلك تحديد صياغة الفرضيات المطلوبة، وتحديد العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر.<sup>2</sup>

وتنقسم الأساليب الكمية إلى عدة أنواع:

### 1.1.8.2. الأسلوب الإحصائي: ويتم هذا الأسلوب عن طريق التنبؤ بحجم قوة العمل وذلك بالمسح الميداني

الشامل والتعداد السكاني باستخدام إحدى الطرق التالية:

أ- **طريقة السلاسل الزمنية:** وتتم هذه الطريقة بدراسة علاقة الزمن بالمشاهدات المختلفة لظاهرة معينة لفترات منتظمة، وتسجيل قيمتها لمتابعة ما يطرأ من زيادة أو نقص.

ب- **طريقة الانحدار المستقيم:** وتتم هذه الطريقة باستخدام العلاقة الموجودة بين متغيرين خلال فترات زمنية معينة كأساس للتنبؤ بقيم إحدى الظاهرتين في فترات زمنية مستقبلية، وذلك على أساس أن الظروف التي ستسود في المستقبل تشابه الظروف التي كانت سائدة في خلال الفترة المدروسة.

### 2.1.8.2. أسلوب الميزانية: ويتم هذا الأسلوب بأن تقوم كل وحدة إدارية بإعداد ميزانيتها، ومن خلال تلك

الميزانيات تتضح الحاجة الفعلية من القوى العاملة على مستوى المنظمة. ويلاحظ على هذا الأسلوب المبالغة في تقدير ميزانيات الوظائف، مما لا يعكس واقع الحال الفعلي من الاحتياج من الوظائف وبالتالي الاحتياج من القوى العاملة.

<sup>1</sup> ريتشارد جودي، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبنى على المعرفة، ط 1، سلسلة مطبوعات مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص 174.

<sup>2</sup> حسن ياسين طعمة، نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

**3.1.8.2. أسلوب الموازنة:** ويتم هذا الأسلوب عن طريق جمع المعلومات عن العرض والطلب من القوى العاملة ومحاولة الموازنة بينهما، تلافياً لحدوث فائض أو نقص في القوى العاملة، مما يحدث بطالة أو إهداراً للطاقة الإنتاجية.

**4.1.8.2. أسلوب البرمجة الخطية:** يتم هذا الأسلوب عن طريق بناء نموذج رياضي، يمكن من خلال حله بيان البرنامج أو الأسلوب الأمثل لتخصيص عدد محدود من موارد المنظمة (المادية والبشرية) على أفضل الاستخدامات المتنافسة عليها، بما يحقق أقصى عائد أو أقل عبء ممكن للمنظمة.

**5.1.8.2. أسلوب البطاقات:** وهذا الأسلوب يعنى بجمع بيانات عن القوى العاملة في الجهاز، وذلك عن طريق بطاقات معدة لهذا الغرض بهدف حصر القوى العاملة فيها. وتحتوي هذه البطاقات على بيانات عن:

- السن.
- الجنس.
- المستوى التعليمي.
- المستوى الوظيفي.
- الوصف الوظيفي.
- الخ....

**6.1.8.2. أسلوب الدراسات التحليلية (تحليل عبء العمل):** يهدف هذا الأسلوب إلى تقدير الأعداد اللازمة من القوى العاملة خلال فترة إعداد الخطة، ويعتمد على تحليل عبء العمل عن طريق تحديد حجم الإنتاج اللازم في كل وحدة من وحدات السلع والخدمات، وبناء عليه يتم تحديد العدد اللازم من القوى العاملة لتلك الوحدات. ويعاب على هذا الأسلوب عدم مناسبته لجميع فئات الوظائف التي يصعب قياس كمية المنتج بها، وكذلك مرور بعض الأعمال بفترات ركود أو نشاط مما يؤثر على دقة قياس عبء العمل، وبالتالي على تحديد الأعداد اللازمة من القوى العاملة.

### 2.8.2. الأساليب غير الكمية:

**1.2.8.2. أسلوب طريقة الإسقاط:** ويمارس هذا الأسلوب عن طريق إيجاد هياكل وظيفية لكل من المشاريع المختلفة بحيث تعكس الواقع الفعلي من الاحتياجات من القوى العاملة، أو عن طريق إسقاط اتجاهات الماضي لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل مع استبعاد العوامل الخارجية غير ذات التأثير.

**2.2.8.2. أسلوب المقارنة:** ويمارس هذا الأسلوب عن طريق مقارنة الاحتياجات من القوى العاملة لمؤسسة ما بمؤسسة أخرى مشابهة لها في نموها الاقتصادي خلال فترة زمنية معينة، ويعيب هذا الأسلوب إغفاله للجوانب الأخرى المؤثرة كالجوانب الثقافية والمالية والتقنية والاجتماعية ونحوها.

**3.2.8.2. أسلوب الطرق المعيارية (طريقة تحديد الأهداف):** يمارس هذا الأسلوب عن طريق تحديد الأهداف التفصيلية للوحدات الإدارية وفقاً للأهداف العامة لخطة المؤسسة الشاملة، ومن ثم تقدير الاحتياجات من القوى العاملة على ضوءها، وينبغي أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح ودقيق، حتى لا يؤدي ذلك إلى سوء التقدير للاحتياجات الفعلية من القوى العاملة.

4.2.8.2. أسلوب استطلاع آراء المسؤولين: يمارس هذا الأسلوب عن طريق التعرف على وجهات نظر المسؤولين عن حجم القوى العاملة بالوحدات لديهم بناء على خبراتهم السابقة، ويعيب هذا الأسلوب افتقاده للتناسق نظرا لاختلاف مستوى الخبرات.<sup>1</sup>

## 9.2. معوقات تخطيط القوى العاملة

هناك عدة معوقات تواجه مخطط القوى العاملة في المؤسسة، منها:

- عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة بالتفصيل والشمول اللازمين، وبالحدثة المعبرة تماما عن الوضع القائم، أي عدم توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة.
- وجود نقص واضح في أخصائيي تخطيط القوى العاملة القادرين على المساعدة في تغطية ومعالجة الجوانب المتشابهة لهذه العملية بالمستوى المناسب.
- وجود مجموعة من المصطلحات المتداخلة مثل الأداء، الإنتاجية، القدرات، المعارف والمهارات، المستوى الوظيفي... الخ والتي يصعب تحديد العلاقة فيما بينها في الواقع العملي تحديداً شاملاً.
- في كثير من الأحيان يصعب وجود معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف، أو طرق محددة لقياس أدائها، وكما يمكن أن تختلف طرق العلاج لبعض المشاكل في المؤسسة من مسؤول إلى آخر.
- صعوبة التوفيق بين مصالح المؤسسة والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، مع التغير الكثير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة للعمل.
- غالبا ما تكون مستويات الإنتاجية منخفضة في فترة التكيف بالنسبة للعاملين الجدد، ويصعب التنبؤ مسبقا بهذه الفترة وحدود الانخفاض في الأداء ومستوياتهم المتوقعة بعدها.
- صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة سرعة دوران العمل وضرورة الإحلال المؤقت لها.
- صعوبة التنسيق بين تخطيط القوى العاملة وبين الأنشطة الأخرى لتنمية القوى العاملة كالاختيار والتعيين والتدريب والنقل.<sup>2</sup>

## 10.2. المشاكل الخاصة بعملية تخطيط القوى العاملة

يعتبر تخطيط القوى العاملة أكثر تعقيدا من تخطيط الموارد الأخرى، مثل الموارد المالية وذلك لعدة أسباب

منها:

- إنه من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص، فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بالمرض أو رفض القيام ببعض الأمور.. الخ.

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سابق، ص 53، 56.

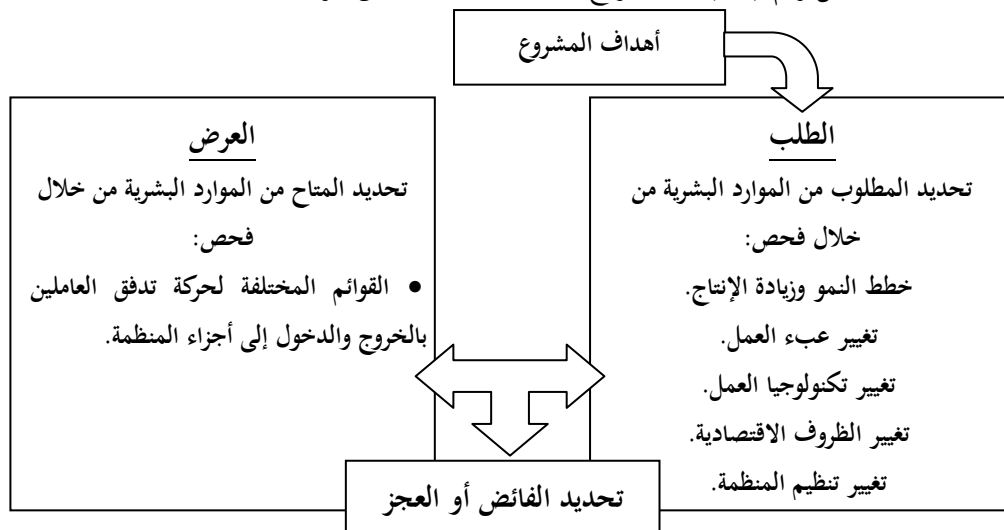
<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 148-149. مأخوذ عن: محمد عبد الفتاح، محمد كمال مصطفى، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، بيمكو للاستشارات الهندسية، القاهرة، مصر، 1988، ص 49.

- هناك اختلافات بين كل شخص وآخر ومن ثم فإنه من الصعب وضع سياسات ومناهج تتناسب مع جميع الأشخاص بشكل متساوي.
- إن احتياجات المؤسسة لا تتمثل في قدر معين من منتج متجانس ولكنها تتمثل في أعداد مختلفة من أنواع خاصة جدا من الأشخاص والسكرتارية والمتخصصين في الكهرباء.. الخ.
- يكون من المطلوب وضع مثل هؤلاء الأشخاص في مكان معين وفي وقت معين ويكون تحريك هؤلاء الأشخاص من موقع إلى آخر أقل سهولة من تحريك أي مورد آخر مثل المال.
- تعتبر إدارة العجز والزيادة من الموارد البشرية أصعب من أي موارد أخرى، غالبا ما لا يكون تخفيض أعداد الأشخاص العاملين بالشيء السهل، كما أن الحصول على عمالة إضافية قد يكون مكلفا كما يستهلك الكثير من الوقت.
- يحتاج الأشخاص العاملون إلى تعامل حساس وحذر والذي يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين.
- هناك العديد من الظروف البيئية التي يجب وضعها في الحسبان، من الممكن حفظ المال في الخزانة ولكن الأشخاص في حاجة إلى مكاتب وأماكن للسيارات.. الخ.
- ومن المرجح أن يكون مجموع هذه التعقيدات السابقة السبب في ندرة وجود التخطيط الشامل والمفصل للقوى العاملة.<sup>1</sup>

## 11.2. النموذج الأساسي لتخطيط القوى العاملة

يعتمد نشاط تخطيط القوى العاملة على مقارنة بين طلب المشروع على الموارد البشرية، والعرض المتاح بالفعل من هذه الموارد. ويقدم الشكل التالي نموذجا يعتمد على نفس الفكرة.

شكل رقم (09): يبين نموذج تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 165.

<sup>1</sup> باري كشواي، مرجع سابق، ص 27.

يبدأ النموذج بدراسة الأهداف العامة للمنظمة، وأثر ذلك على عدد العمال المطلوبين فإذا استهدفت إحدى الشركات زيادة إنتاجها بنسبة 50 % خلال العامين القادمين، فمعنى هذا أن عليها أن تقوم بتحليل ظروف الطلب والعرض في الموارد البشرية كما يلي:

### 1.11.2. ظروف العمل: ويتطلب الأمر مراجعة كل ما يلي:

- عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج.
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.
- التغيير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج.
- التغيير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها المنظمة.
- التغييرات التنظيمية التي قد تقوم الشركة بإعدادها.

### 2.11.2. ظروف العرض: ويتطلب الأمر القيام بما يلي:

- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج، ومعدل ترك الخدمة وخرائط تدفق العمل.
- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى المنظمة.
- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، وتأثير التغييرات التكنولوجية على عدد من العاملين، وما قد تؤدي إليه التغييرات التكنولوجية من الاستغناء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال الآلات محلها.

### 3.11.2. تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه:

من خلال مقارنة ما هو مطلوب، بما هو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز في العمالة، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المنظمة وظروف عرض العمالة خارج المنظمة، والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء الزائدة بإنهاء خدمتها. وفي المجتمعات الرأسمالية فإنه في حالة وجود فائض في العمالة يتم الاستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة، ولو كان هناك عجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتاً إضافياً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باري كشواي، مرجع سابق، ص ص 166-167.

## خلاصة:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات المختلفة حيث تعتمد الموارد والمقومات الأخرى للمنظمة على كفاءة العنصر البشري في إدارتها، فهو مفتاح النجاح في تحقيق فاعلية استخدام العناصر الأخرى (مواد خام، إدارة، تسويق، أموال) ومن ثم الأهداف المطلوبة. إذ ما يحدث في المجتمع والعالم من تطورات يزيد من أهمية تنمية الثروة البشرية كمدخل للتقدم وزيادة الاهتمام بتطوير قدرات وكفاءة الإنسان، وبدون ذلك لا يمكن استثمار الموارد الأخرى وسيبقى هناك عجز واضح في الحصول على مستويات عالية من الأداء والجودة<sup>1</sup>. إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إدارة الواجهة مع الموظفين في إطار أكثر تنظيماً. ويجب تنظيم الاتصالات مع جميع اللجان: ممثلي الموظفين، لجنة المؤسسة، الفروع النقابية<sup>2</sup>، فإذا كانت الموارد البشرية الموارد الحية بمقارنتها بالموارد الأخرى المالية والمادية وجب إعطاؤها القدر الكافي من الاهتمام في المنظمة من أجل تقديم أداء أفضل على كل المستويات والمحافظة عليه لفترات زمنية طويلة نسبياً، لذلك يعمل مدير الموارد البشرية داخل المنظمة بالاعتماد على المعلومات المتوفرة لديه عن الموظفين كما ونوعاً وعن الوظائف الموجودة فيها، ليرسم 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.

<sup>1</sup> باسمه علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأثروا الإقليمي بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص 10.

<sup>2</sup> Michel Desbordes, *Gestion du sport*, Edition Vigot, Paris, France, 2000, P 74.

# الفصل الثالث

## مؤسسات الشباب والرياضة

## الفصل الثالث

### مؤسسات الشباب والرياضة

#### تمهيد:

يعتبر قطاع الشباب والرياضة من القطاعات الهامة في الجزائر، بالنظر إلى الإمكانيات الهائلة التي تسخرها الدولة لفائدة الشباب، ويمكن تقسيم هذا القطاع إلى قسمين: قسم نشاطات الشباب وقسم الرياضة، حيث إن مهام الشباب مستمدة من المحاور الكبرى لبرنامج وزارة الشباب والرياضة وترتكز أساسا على النشاطات الهادفة والمسايرة لطموحات مختلف الفئات المترددة على الهياكل الشبانية لقضاء وقت الفراغ الحر من خلال أنشطة مسلية ومفيدة سواء علمية أو ثقافية أو ترفيهية إلى غير ذلك، في حين أن قسم الرياضة الذي يستمد هو الآخر مهامه من محاور برامج الوزارة الوصية يعمل على كشف المواهب الرياضية الشابة والسهر على تكوينها داخل مؤسسات القطاع على أيادي مربين رياضيين سخروا نفس لغرض، إلى جانب هذا، العمل على تطوير ممارسة التربية البدنية والرياضية وتعميمها.

على غرار باقي ولايات التراب الوطني يزخر قطاع الشباب والرياضة لولاية أم البواقي بمجموعة معتبرة من المؤسسات التي تضم داخل أسوارها العديد من الإطارات بمختلف مستوياتها ومؤهلاتها العلمية، والتي سوف نعمل على عرضها من خلال هذا الفصل، الذي ارتأينا أن تكون بدايته مخصصة للقطاع الأصيل وهو وزارة الشباب والرياضة ومن ثم مديرية الشباب والرياضة لولاية أم البواقي وكذا ديوان مؤسسات الشباب وديوان المركبات المتعددة الرياضات، وعرض بعض الإحصائيات المتعلقة بالموظفين وتوزيعهم عبر مؤسسات الولاية.

### 1. وزارة الشباب والرياضة

#### 1.1. لمحة تاريخية عن وزارة الشباب و الرياضة

تم إنشاء وزارة الشباب و الرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1-62 في 1963 ، تم ضم الجانب السياحي إلى الشباب و الرياضة بعدما اتضحت أهميته و ذلك بصدور المرسوم رقم 73-63 شهر مارس 1963. لكن في سبتمبر 1963 تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع الشباب و الرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة و وضع تنظيم جديد للوزارة و كل ماله صلة بالشبيبة و الرياضة. غير أنه في 1998 و نتيجة تطور النشاطات و الظروف تطلب إعادة تنظيم جديد من حيث عدد الهياكل و المصالح و حتى تسميتها. تقترح وزارة الشباب و الرياضة عناصر السياسة الوطنية في مجال الشباب و الرياضة و تتولى تطبيقها وفقا للقوانين و النصوص المعمول بها.



- في مجال الشباب: تعمل وزارة الشباب والرياضة على ترقية و تطوير و تنظيم الحركة الجمعوية للشباب؛ تطوير الوظيفة الاجتماعية التربوية لهياكل الشباب؛ تطوير الإعلام و الاتصال و الإصغاء وكذا فضاءات التعبير في أوساط الشباب و ترقية حركية الشباب و تربيتهم على المواطنة. كما تنظم و تنسق و تطور وتراقب المؤسسات ونشاطاتها وبرامجها التنشيطية الاجتماعية التربوية و الترفيهية للشباب.

تضع وزارة الشباب و الرياضة الآليات الضرورية من أجل تنسيق أنجع ما بين القطاعات المعنية من أجل تكفل شامل و منسجم بالشباب، كما تعمل في هذا الإطار على إعداد البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب و للوقاية من الآفات الاجتماعية في أوساطهم و للوقاية من تهميشهم.

#### - في مجال الرياضة:

- تعمل وزارة الشباب والرياضة على توجيه ومراقبة الحركة الجمعوية الرياضية وهياكلها، وكذا المؤسسات النشاطات في مجال التربية البدنية و الرياضة.
- تعمل على ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضة بالتنسيق مع القطاعات المعنية لاسيما في الأوساط التربوية و التكوين وفي أوساط إعادة التربية و الوقاية.
- تعمل وزارة الشباب و الرياضة على تحديد إستراتيجية لتطوير و التكفل برياضة النخبة والمستوى العالي والفرق الوطنية، ولتطوير آليات انتقاء المواهب الرياضية و توجيهها و تكوينها.
- تعمل على ترقية الرياضة للجميع و الممارسة الرياضية السنوية كما تعمل على تحديد التدابير الهادفة لتطوير الأخلاق و الروح الرياضية ومكافحة العنف داخل المنشآت الرياضية .
- تعمل على ترقية الاحترافية الرياضية وتضع و تطوير المراقبة الطبية-الرياضية ووسائل مكافحة ضد تعاطي المنشطات.

- في مجال التجهيزات والمنشآت الرياضية: تقترح وزارة الشباب و الرياضة مخططات التنمية و تسهر على الربط بين مجالي الإعداد و الانجاز للمشاريع كما تضع شبكة المنشآت و التجهيزات الرياضية والشبانية وتعمل على ضبطها وتصديقها.

- أما في مجال التعاون و العلاقات الدولية: تعمل وزارة الشباب و الرياضة في تحديد إستراتيجية وطنية في مجال العلاقات مع الهيئات الدولية للشباب و الرياضة ووضع تدابير التي تهدف إلى تعزيز التمثيل الوطني بالخارج و تامين الكفاءات و المواهب من الحالية الجزائرية المقيمة بالخارج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> www.mjs.dz، 2011/04/16، 23:50.

## 2.1. هيكل الوزارة:

- المديرية العامة للشباب:

➤ مديرية التنشيط الاجتماعي التربوي و ترقية الترفيه و مبادلات الشباب.

- أ- المديرية الفرعية للتنشيط الاجتماعي التربوي و ترقية الترفيه.
- ب- المديرية الفرعية لترقية المبادلات و سياحة الشباب .

➤ مديرية الاتصال و الإعلام و ترقية الحياة الجمعوية.

- أ- المديرية الفرعية للاتصال و الإعلام و الإصغاء للشباب.
- ب- المديرية الفرعية للحياة الجمعوية و ترقية الشراكة.

➤ مديرية متابعة مؤسسات الشباب و العمل ما بين القطاعات والتعاون.

- أ- المديرية الفرعية لمتابعة مؤسسات الشباب.
- ب- المديرية الفرعية للعمل ما بين القطاعات.
- ج- المديرية الفرعية للتعاون في ميدان الشباب.

- المديرية العامة للرياضة: تتكون من 3 مديريات.

➤ مديرية ترقية الرياضة للجميع و الرياضة في وسط التربية و التكوين: وتضم 3 مديريات فرعية:

- أ- المديرية الفرعية لدعم الرياضة المدرسية و الجامعية و في مؤسسات التكوين.
- ب- المديرية الفرعية لتطوير رياضة المعاقين و ترقية الرياضة النسوية.
- ج- المديرية الفرعية لتطوير الرياضة للجميع و الرياضة في الوسط المتخصص.

➤ مديرية رياضة النخبة والمستوى العالي و تكوين الشباب والتعاون: وتضم 3 مديريات فرعية:

- أ- المديرية الفرعية للفرق الوطنية و رياضيين النخبة و المستوى العالي و الرياضة الاحترافية.
- ب- المديرية الفرعية لتكوين المواهب الرياضية.
- ج- المديرية الفرعية للتعاون في ميدان الرياضة.

➤ مديرية متابعة المؤسسات الرياضية و ترقية الشراكة و أخلاقيات الرياضة : وتضم 3 مديريات فرعية:

- أ- المديرية الفرعية لترقية طب الرياضة و أخلاقيات الرياضة.
- ب- المديرية الفرعية لمتابعة المؤسسات الرياضية و ترقية الشراكة.
- ج- المديرية الفرعية لتطوير الرياضة في وسط العمل و التظاهرات الرياضية.

- مديرية الدراسات الاستشرافية و برامج الاستثمار و أنظمة الإعلام الآلي: وتضم 4 مديريات فرعية:
  - ا- المديرية الفرعية للدراسات الاستشرافية و اليقظة الإستراتيجية.
  - ب- المديرية الفرعية للبرامج و متابعة الاستثمارات.
  - ج- المديرية الفرعية للتقييم و صيانة المنشآت القاعدية و التجهيزات.
  - د- المديرية الفرعية للإحصائيات و أنظمة الإعلام الآلي.
- مديرية الموارد البشرية و التكوين: وتضم 3 مديريات فرعية:
  - ا- المديرية الفرعية للمستخدمين
  - ب- المديرية الفرعية للتكوين في مهن الرياضة
  - ج- المديرية الفرعية في نشاطات الشباب
- مديرية التنظيم و الوثائق: وتضم مديرتين 2 فرعيتين:
  - ا- المديرية الفرعية للتنظيم و المنازعات.
  - ب- المديرية الفرعية للوثائق و الأرشيف.
- مديرية المالية و الوسائل العامة: وتضم 3 مديريات فرعية:
  - ا- المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة.
  - ب- المديرية الفرعية للوسائل العامة.
  - ج- المديرية الفرعية لمراقبة و تقويم مساعدات الدولة للحركة الجمعوية.<sup>1</sup>

**3.1. مؤسسات القطاع:** إضافة للإدارة المركزية، فإن قطاع الشباب والرياضة يشمل مصالح، مؤسسات، هيكل وهيئات تابعة للوصاية.

#### • المصالح غير المركزية

- مديريات الشباب والرياضة عبر 48 ولاية.
- مؤسسات ذات الطابع الإداري.
- ديوان مؤسسات الشباب / 48 ولاية.

#### • المعاهد الوطنية للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة

- المركز الوطني للطب الرياضي.

<sup>1</sup> www.mjs.dz، 2011/04/16، 01:22.

- مؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري.
- الرهان الرياضي الجزائري.
- الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية.
- ديوان المركب الأولمبي.
- الوكالة الوطنية لتسليية الشباب.
- المركز الوطني للرياضات والتسليية بتكجدة.

#### ● منشآت رياضية

- ملاعب بمختلف الرياضات.
- قاعات بمختلف الرياضات.
- قاعات اختصاص.
- ملاعب رياضية لكرة القدم.
- مركبات رياضية جوارية.
- مسابح على الهوى.
- مراكز الفروسية.
- ملعب التنس.
- ملعب الكرات الحديدية.
- مسابح.

#### ● مؤسسات شبانية

- ديوان مؤسسات الشباب.
- دور الشباب.
- بيوت الشباب.
- قاعات متعددة الخدمات.
- مخيمات الشباب.

#### ● المؤسسات والهياكل شركاء وزارة الشباب والرياضة

- أ / أجهزة للنظام الوطني للثقافة الفيزيائية والرياضية:
- المرصد الوطني للرياضات.
- المراصد للولاية الرياضية.

- المجالس البلدية للرياضة.
- اللجنة الوطنية لرياضة ذات المستوى العالي.
- اللجنة الوطنية للتنسيق ما بين الوزارات للوقاية من العنف داخل المراكز الرياضية.

### ب / هياكل تنظيم وتنشيط الرياضة:

- اللجنة الأولمبية الجزائرية.
- فيدراليات الوطنية للرياضة.
- جمعيات الوطنية للرياضة.
- لجان الرياضية.
- نوادي رياضية هاوية.
- نوادي رياضية احترافية.<sup>1</sup>

## 2. مديرية الشباب والرياضة

### 1.2. تعريف مديرية الشباب والرياضة

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيورها. حيث تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة، التي تعمل على تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتحثها وتنسّقها وتقيّمها وتراقبها. تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية المصالح الآتية:

- مصلحة التربية البدنية والرياضة.
  - مصلحة نشاطات الشباب.
  - مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.
  - مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.
- لا يتعدى عدد المكاتب في كل مصلحة ثلاثة مكاتب.<sup>2</sup>

## 2.2. مهام مديرية الشباب والرياضة

تكلف مديريات الشباب والرياضة على مستوى الولاية بوجه الخصوص بما يلي:

<sup>1</sup> www.mjs.dz، 2011/04/16، 01:36.

<sup>2</sup> المواد (01، 02، 03، 04)، المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، المتضمن تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيورها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، الصادرة بتاريخ: 8 رمضان عام 1427 هـ الموافق لـ 01 أكتوبر سنة 2006، ص ص 30-31.

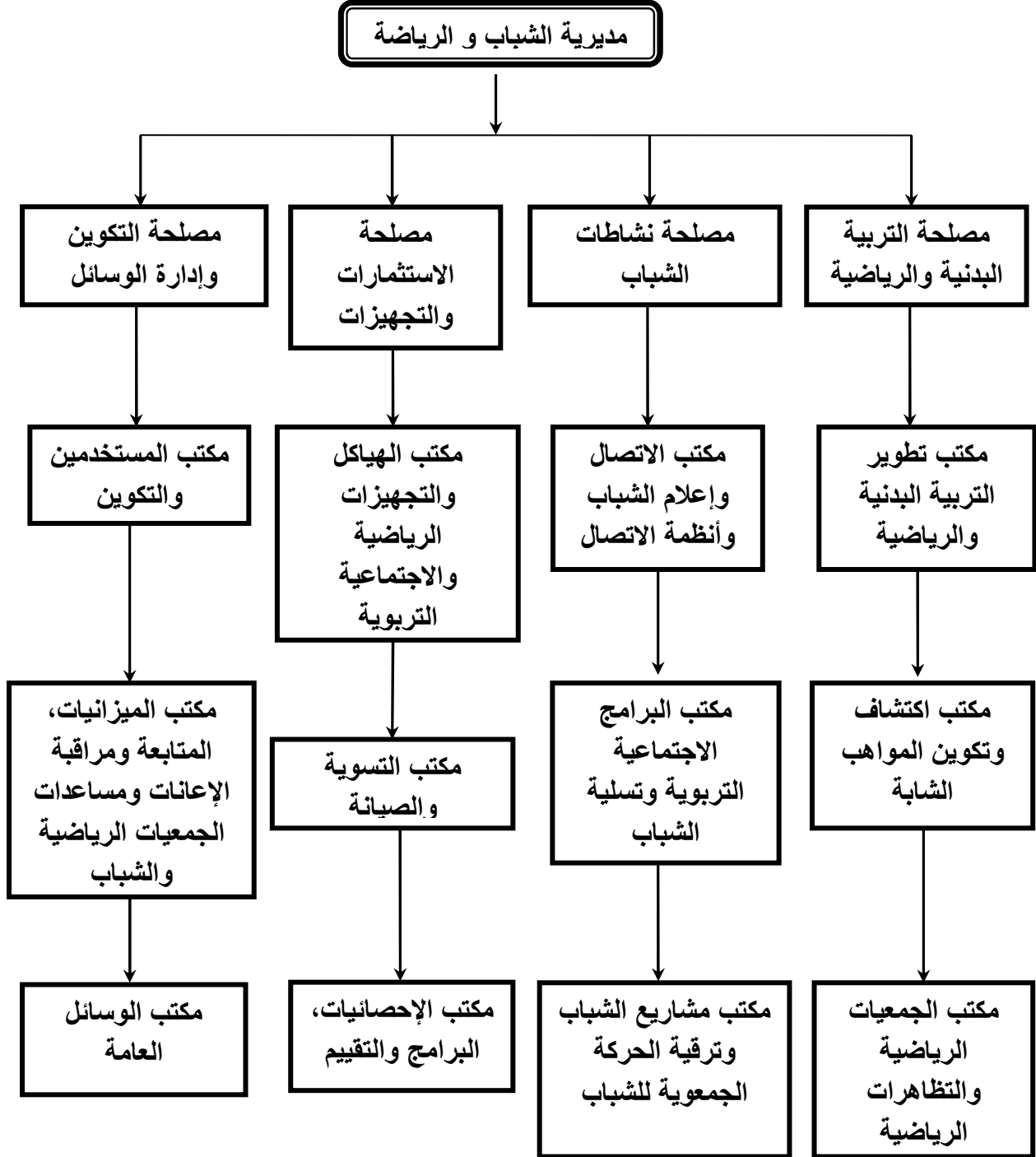
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة و مبادلات الشباب و فضاءاتهم للتعبير و تنشيطها و متابعة تنفيذها.
- إعداد برامج الإعلام و الاتصال والإصغاء للشباب.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة وتطوير هياكلها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصرفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية و العنف و التهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة و توجيهها و تكوينها و تطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم و/أو العاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم و تأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقييم و مراقبة الهياكل و الهيئات و المؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار و إنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقسيمها و تصديقها و صيانتها و حفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لإنجاز مهامها و المحافظة على الممتلكات و الأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال و الكيفيات و الآجال المقررة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المادة (03)، المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، مرجع سابق، ص ص 30-31.

## 3.2. مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة

تتكون مديرية الشباب والرياضة من المصالح والمكاتب المبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (10): يبين مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة



المصدر: جرد بواسطة الباحث

### 3. مؤسسات الشباب والرياضة

#### 1.3. تعريف المؤسسة

المؤسسة هي وحدة اجتماعية، اقتصادية، وكذا وحدة لاتخاذ القرار ولها مصادر وموارد حسب طبيعتها ونوع المؤسسة كما لها أهداف تطمح إلى تحقيقها وأهم هدف هو تحقيق الربح وكذا المحافظة على الوجود الدائم والمستمر للمؤسسة<sup>1</sup>. وإذا اعتمدنا قصد تفسير مصطلح "المؤسسة" على المعجم العربي الأساسي، المنجز من طرف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والصادر عن مطابع لاروس 1993 يعطينا تفسيراً مفاده أن المؤسسة وجمعها مؤسسات هي منشأة تؤسس لغرض معين "مؤسسة خيرية"، "مؤسسة دولية"، "مؤسسة دستورية" ويقدم مثالا توضيحيا كالتالي: الجامعة مؤسسة علمية مستقلة: مؤسسات الجامعة: ما يتبع لها من كليات ومعاهد ومكتبات ومراكز بحوث وغيرها. مؤسسات مصرفية بمعنى بنوك<sup>2</sup>.

#### - رسالة المؤسسة وأهدافها:

تمثل الرسالة كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة والصورة الذهنية وما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات والأسواق التي تتعامل معها، وتركز المؤسسة على عدة أبعاد أساسية عند وضع رسالتها من أهمها: الأهداف، العمليات، الموارد والإمكانيات... الخ، وتستخدم الأهداف كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها المؤسسة والاستراتيجيات المختلفة<sup>3</sup>.

### 2.3. ديوان مؤسسات الشباب

**1.2.3. التسمية:** تحول مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها -موضوع المرسوم التنفيذي رقم 90-253 المؤرخ في 11 صفر عام 1411هـ الموافق لـ 01 سبتمبر سنة 1990- إلى "دواوين مؤسسات الشباب للولاية" وتدعى في صلب النص "الدواوين"، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. توضع الدواوين تحت وصاية وزير الشباب والرياضة، الذي يحدد مقرها بناء على اقتراح من والي الولاية المعنية<sup>4</sup>.

**2.2.3. مهام ديوان مؤسسات الشباب:** تتولى الدواوين مهام ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها، وصيانتها وحفظها. وبهذه الصفة تكلف الدواوين بالاتصال مع الهيئات المعنية والحركة الجمعوية، لاسيما بما يأتي:

<sup>1</sup> [www.etudiantdz.net/vb/t1212.html](http://www.etudiantdz.net/vb/t1212.html), 2011/04/20, 14:32.

<sup>2</sup> عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 4.

<sup>3</sup> علال تيرورت، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 27.

<sup>4</sup> المادة (01، 02، 03، 04)، المرسوم التنفيذي رقم 01-07 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427هـ الموافق لـ 06 جانفي سنة 2007، مرجع سابق، ص 12.



- تنظيم النشاطات الاجتماعية والتربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها.
- تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها.
- تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية.
- تقديم المساعدة التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.
- المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة.
- تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط.
- وضع في متناول الشباب، المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها.
- القيام بكل التحقيقات والدراسات وسير الآراء المرتبطة بمجال تدخلها.
- تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.
- إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية ووضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب.
- تنفيذ كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال تجاه الشباب، بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات.
- ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير كل منشآت الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي قد تسندها إليها السلطة الوصية صراحة.
- تطوير المبادلات مع دواوين مؤسسات الموجودة على في الولايات الأخرى.
- احتضان تربيصات التكوين والتجمعات والتجمعات وكذا العروض والأشغال والأداءات المرتبطة بموضوعها.<sup>1</sup>

### 3.2.3. مؤسسات الديوان

- تتوفر الدواوين على قصد إنجاز مهامها على مؤسسات الشباب الآتية:
- دور الشباب وبيوت الشبيبة والبيوت القروية الموضوعة تحت سلطة وزير الشباب والرياضة.
- دور الشباب وبيوت الشباب والقاعات المتعددة الخدمات ومخيمات الشباب والمركبات الرياضية الجوارية وكل منشآت الشبيبة المنجزة بمساهمة مالية من الدولة خارج المخططات البلدية للتنمية.

<sup>1</sup> المادة (05)، الفصل الأول، المرسوم التنفيذي 07 - 01 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 هـ الموافق 6 يناير سنة 2007م، مرجع سابق، ص 12.

- المنشآت أيا كانت طبيعتها المحولة أو المتنازل عنها لوزارة الشباب والرياضة من البلديات والولايات طبقاً للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.

### 4.2.3. مؤسسات الشباب

#### أ- تعريف

- تعتبر مؤسسات الشباب كل هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات تقيمها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد منفردين أو متعاونين في المدن أو القرى بقصد تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الروحية والاجتماعية والرياضية والقومية، وما يتصل بها تحت إشراف قيادة متخصصة.<sup>1</sup>
- تعد مؤسسات الشباب مؤسسات ذات طابع اجتماعي تربي وتسلية تابعة لديوان مؤسسات الشباب، وهي مخصصة لتنظيم أوقات فراغ الشباب وشغلها بصفة نافعة في إطار مهام الديوان. يجب أن يكون مؤطرو النشاطات بمؤسسات الشباب مؤهلين وحائزين شهادة معترف بها من الدولة ضمن الشروط المحددة في التنظيم المعمول به.

مؤسسات الشباب المنصوص عليها هي:

- دور الشباب.
  - بيوت الشباب.
  - القاعات المتعددة الخدمات للشباب.
  - مخيمات الشباب.
  - المركبات الرياضية الجوارية.
- تتخذ مؤسسات الشباب الموجودة على مستوى الولاية إحدى التسميات المذكورة أعلاه. تحدد شروط إنشاء مؤسسات الشباب ومهامها وتنظيمها وسيرها وكذا تعداد ونوع المستخدمين العاملين بها والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيهم بقرار من وزير الشباب والرياضة.
- يدير كل مؤسسة للشباب مدير يعين طبقاً للتنظيم المعمول به، كما تضم المؤسسة زيادة على ذلك فريقاً بيداغوجياً ومستخدمين إداريين ومستخدمي المصلحة يوظفون ضمن الشروط المقررة في القوانين والتنظيمات المعمول بها. كما تساعد مدير المؤسسة لجنة بيداغوجية تكلف بما يأتي:

- تنظيم المؤسسة وسيرها.
- المشروع التربوي للبرامج وحصائل النشاطات.
- توظيف بعض الفئات من المستخدمين.

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 179.

تحدد تشكيلة وسير اللجنة في نظامها الداخلي المعد طبقا لنظام نموذجي داخلي يحدد بقرار من وزير الشباب والرياضة.<sup>1</sup>

### ب- مهام مؤسسات الشباب

لمؤسسات الشباب مجموعة من المهام أنشأت من أجل القيام بها وإيصال رسالتها للمجتمع، تلخص كالاتي كل على حسب تخصصها:

- تكلف دور الشباب باستقبال جمهور من الشباب في فضاءات نشاطات ملائمة لتعرض عليهم خلال أوقات فراغهم تنشيطا اجتماعيا تربويا وعلميا ومسليا.
- تكلف بيوت الشباب بالعمل على تطوير وترقية حركة الشباب والسياحة التربوية للشباب.
- تخصص القاعات المتعددة الخدمات للشباب لضمان نشاطات اجتماعية وتربوية وعلمية ومسلية تجاه الشباب أثناء أوقات فراغهم في الوسط الريفي والحضري.
- تخصص مخيمات الشباب لاستقبال الأطفال والمراهقين والشباب خلال أوقات فراغهم وتنظيم نشاطات تسلية تربوية وسياحية لفائدتهم، وتكتسي أنشطة مخيم الشباب طابعا دائما. كما يمكن أن يُتخذ في الموسم الصيفي مكانا لتنظيم مراكز للعطل والتسلية للشباب طبقا للتنظيم المعمول به.
- تخصص المركبات الرياضية الجوارية لاسيما لتقدم تنشيط جوارى لشباب الأحياء والمدن من خلال ممارسة النشاطات الرياضية والاجتماعية والثقافية.<sup>2</sup>
- كما أن هناك مجموعة من الاختصاصات التي تختص بها مؤسسات الشباب هي كالاتي:
- إعداد الشباب إعدادا سليما من النواحي الخلقية والقومية والرياضية والاجتماعية والروحية، وتدريبهم على تحمل المسؤولية في المجتمع الذي يعيش فيه.
- تدريب الشباب وتزويده بالمهارات المختلفة.
- تنظيم واستثمار وقت فراغ الشباب بالبرامج التي تنمي شخصيته وتستغل طاقاته وتساعد على تنشئته تنشئة صالحة.
- وضع وتنفيذ البرامج الخاصة بالمهرجانات والأعياد والمؤتمرات المحلية والمسابقات الرياضية ومسابقات الهوايات في المجال المحلي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المواد (20، 33، 34)، الفصل الثالث من المرسوم التنفيذي رقم 07 - 01، مرجع سابق، ص ص 14، 16.

<sup>2</sup> المواد (21، 22، 23، 24، 25)، الفصل الثالث من المرسوم التنفيذي رقم 07 - 01، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص ص 179-180.

### 3.3. ديوان المركبات المتعددة الرياضات

**1.3.3. التسمية:** دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص "الدواوين"، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة. يكون مركز كل ديوان في مقر الولاية.<sup>1</sup>

**2.3.3. مهام الديوان:** تتمثل مهام الدواوين في المساهمة في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية، وبهذه الصفة تكلف بما يأتي:

- ضمان عمل المنشآت الرياضية وهياكل الاستقبال المكونة لممتلكات الديوان وتسييرها وصيانتها.
- ضمان صيانة منشآت وتجهيزات الديوان وإنجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.
- وضع وسائلها تحت التصرف قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي والتقني لما يأتي:
  - المنافسات والتظاهرات الرياضية المحلية والوطنية والدولية التي تجري داخل المنشآت الرياضية للديوان.
  - التدريبات التحضيرية للرياضيين.
  - تعليم التربية البدنية والرياضية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.
  - تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم.
- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة عن طريق وضع الوسائل والهياكل تحت تصرفها.
- تنظيم كل التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها، وعروضها الفنية والثقافية منها، وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور.<sup>2</sup>

### 3.3.3. مؤسسات الديوان

تتوفر الدواوين قصد إنجاز مهامها على المؤسسات الرياضية الآتية:

- ملاعب بمختلف الرياضات.
- قاعات بمختلف الرياضات.
- قاعات اختصاص.
- ملاعب رياضية لكرة القدم.
- مركبات رياضية جوارية.

<sup>1</sup> المادتين (02، 03)، الفصل الأول من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426هـ الموافق لـ 22 ديسمبر سنة 2005، المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84، الصادرة بتاريخ: 27 ذي القعدة عام 1426هـ الموافق لـ 29 ديسمبر سنة 2005، ص 12.

<sup>2</sup> المادة (04)، الفصل الأول من المرسوم التنفيذي رقم 05-492، مرجع سابق، ص 13.

- مسابح على الهوى.
- مراكز الفروسية.
- ملعب التنس.
- ملعب الكرات الحديدية.
- مسابح.<sup>1</sup>

### 4.3.3. المؤسسات الرياضية

#### أ- تعريف

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

وفي هذا الصدد يشير **Dafat Roppins**، إلى أن "المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالجمال الرياضي كمهنة وصناعة، تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى<sup>2</sup>."

#### ب- الأبعاد المرتبطة بتعريف المؤسسة الرياضية

ويوضح المفهوم السابق أن هناك ثلاثة أبعاد مرتبطة بمفهوم المؤسسة الرياضية:

##### أولاً: التكوين الاجتماعي

والمقصود به أن المؤسسة الرياضية مهما اختلف تصنيفها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسة، فضلاً عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على الفرد والأسرة.

##### ثانياً: النشاط الممارس والأهداف:

تختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقاً لنوع النشاط الممارسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة فالأندية تختلف عن الاتحادات وكذلك الرياضة في الشركات أو الجامعات والمدارس والقوات المسلحة أو الشرطة كل مؤسسة عن الأخرى طبقاً لطبيعة النشاط الممارس بداخلها مؤسسات رياضية تمثلها وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى طبقاً لطبيعة النشاط الممارس وطبقاً لأهداف المؤسسة نفسها. ونتيجة لذلك نجد أن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطاتها وسياساتها الخدمية أو الترويجية.

<sup>1</sup> www.mjs.dz، 2011/04/16، 01:36.

<sup>2</sup> www.aoulef.hooxs.com/t1110-topic، 2011/05/29، 14:00.

## ثالثاً: النظام البنائي للمؤسسة الرياضية

حيث يوضح Daft نقلاً عن أشرف صبحي مفهومه للمؤسسة الرياضية، أنها مؤسسة كبرى تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى، محددة البناء بحيث يكون مدرك وملموس، تحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمسئوليات لكافة الإدارات أو الأقسام.

بينما يرى Trivor Slack أن المؤسسة الرياضية هي "مؤسسة لها نظرية إدارية ونظام بنائي يرتبط بطبيعة حجم العمل الذي تؤديه هذه المؤسسة وأن الدراسات في مجال الإدارة الرياضية تهتم بوضع وتصميم هيكل بنائي تنظيمي يتفق وحجم المؤسسة الرياضية، مما يساعد على إتاحة الفهم الجيد للأسلوب الأمثل لتنظيم هذه المؤسسات وإتاحة الفرصة للتعرف على المستويات الإدارية والأقسام التي من الممكن أن يشملها التنظيم داخل المؤسسة الرياضية وفقاً لحجمها ووظائفها<sup>1</sup>."

وبهذا المفهوم تكون المؤسسة الرياضية مثلها مثل أي مؤسسة خدمية أو مؤسسة عامة داخل المجتمع وذلك من حيث الهيكل والبناء، فيمكن تصنيفها ودراستها والتحكم في مستوياتها الإدارية طبقاً لحجم وعدد الأفراد العاملين بها.

ويتفق مع هذا الرأي Daft ويذكر أن المؤسسة الرياضية لا تختلف عن المؤسسات المجتمعية الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوى وبكثير من الطرق وذلك وفقاً لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التي تقوم فيها المؤسسة وأن المؤسسات الرياضية يمكن التمييز فيما بينها وأيضاً يمكن تقسيمها وبناء هيكلها من خلال منظورين:

- فلسفة المؤسسة ونظريتها (O.T) Organizational theory.

- السلوك التنظيمي للمؤسسة (O.B) Organizational behavior.

حيث أن فلسفة المؤسسة الرياضية ونظريتها هي المنظور الواسع الذي يحدد أهداف هذه المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وبناء الأقسام والمستويات الإدارية التي يشملها هذا الهيكل وأسباب وجودها. فمن الضروري ألا ننظر فقط إلى شخصية هذه المؤسسة وفلسفتها ولكن يجب أيضاً أن ننظر إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة الرياضية وأقسامها المختلفة والمجموعات المختلفة التي تكون هذا النظام.

كما يشير Trivor Salck إلى أن دراسي المؤسسات الرياضية وخبرائها يهتمون بتوصيف المؤسسة الرياضية بصفة كلية من حيث إمكانية المؤسسة في تحقيق أهدافها بفاعلية وبالتالي فهم لا يركزون فقط على بناء تلك المؤسسات من الناحية الداخلية ولكن أيضاً مكانة هذه المؤسسة في التفاعل مع المجتمع

<sup>1</sup> www.aoulef.hooxs.com/t1110-topic، 2011/05/29، 14:00.

الموجودة فيه من خلال أنظمة المجتمع المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أو علاقة التأثير والتأثر ما بين المؤسسة الرياضية وهذه الأبعاد والمتغيرات المجتمعية<sup>1</sup>.

### ت- مواصفات المؤسسة الناجحة في ظل المتغيرات الرياضية العالمية

تتلخص في:

- تعمل من خلال رؤية إستراتيجية واضحة.
- تعمل من خلال رسالة واضحة يشارك في وضعها العاملين بالمؤسسة.
- تهتم بالعنصر البشري من حيث "الاختيار-الإعداد-التطوير والتحفيز".
- تهتم بالجودة طبقا للمعايير الدولية "الأيزو".
- تؤمن بالتطوير وتنمية الموارد البشرية.
- تهتم بالتحسين والتطوير المستمر من خلال جهد العاملين وأدائهم.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- تهتم بتطوير الموردين.
- تهتم بالمستفيد أو العميل.
- تؤمن بالمنافسة.
- تحقق رضا المستفيد.
- تعمل من خلال قيم المؤسسة "العمل كفريق-التحسين المستمر".
- تقدم خدمة متميزة.
- الابتكار والإبداع المستمر وخفض التكلفة.<sup>2</sup>

## 4. مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي

### 1.4 المؤسسات المتواجدة على تراب ولاية

إن البحث عن سياسة وطنية شاملة يبقى مطلباً أساسياً قائماً حتى لا تبقى القناعات الشخصية والآراء الفردية هي مرجعية العمل في مجال الشباب. ويهدف التوصل للنهوض بالقطاع وتطوير خدماته تجاه الشباب كما وكيفاً فإن النوايا الحسنة وحدها لا تكفي، ما لم تكن هناك إجراءات عملية قابلة للتطبيق وممكنة التنفيذ على مستوى المنهج والسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية، ومنسجمة مع المحيط. وهو ما يفسر الجهد العظيم الذي تقوم به الدولة من خلال إنجاز مشاريع جبارة من دور الشباب ومراكز ثقافية ومركبات رياضية جوارية وقاعات

<sup>1</sup> www.aoulef.hooxs.com/t1110-topic، 2011/05/29، 14:00.

<sup>2</sup> حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 235-236.

متعددة الرياضات وملاعب متعددة الرياضات ومساح... الخ، من أجل توسيع النشاطات المرتبطة بأوقات الفراغ والتكفل بها.

وللتدليل على ذلك تتوفر حظيرة مديرية الشباب والرياضة لولاية أم البواقي على ما يلي:

جدول رقم (03): يبين مؤسسات الشباب والرياضة لأم البواقي

العدد	المؤسسة
11	✓ دور الشباب
10	✓ مراكز ثقافية
08	✓ مركبات رياضية جوارية
04	✓ قاعات متعددة النشاطات
01	✓ مبيت الشباب
03	✓ ملاعب متعددة الرياضات
28	✓ ملاعب كرة القدم
04	✓ قاعات متعددة الرياضات
02	✓ مساح نصف أولمبية
06	✓ أحواض للسباحة
125	✓ ملاعب جوارية من نوع MATECO
1	✓ مضمار ألعاب القوى
1	✓ ميدان للرمي بالأسلحة
204	المجموع

المصدر: تقرير مديرية الشباب والرياضة لولاية أم البواقي



## 1.1.4. المنشآت الرياضية القطاعية عبر الولاية موسم 2010/2009

جدول رقم (04): يبين المنشآت الرياضية القطاعية عبر الولاية موسم 2010/2009

العدد	المنشآت الرياضية	الرقم
03	✓ ملعب متعدد الرياضات	01
04	✓ قاعة متعددة الرياضات	02
01	✓ مسبح 1/2 أولمبي	03
06	✓ مسبح تدريب	04
01	✓ مضمار ألعاب القوى	05
08	✓ مركب رياضي جوازي	06
111	✓ ساحة لعب MATECO	07
134	المجموع	

المصدر: تقرير مديرية الشباب والرياضة لولاية أم البواقي

## 2.1.4. الهياكل الشبابية عبر الولاية موسم 2010/2009

لم يشمل هذا الجدول القاعات المتعددة النشاطات لبعض البلديات.

جدول رقم (05): يبين الهياكل الشبابية عبر الولاية موسم 2010/2009

العدد	الهياكل الشبابية	الرقم
11	✓ دار الشباب	01
08	✓ المركب الجوازي	02
03	✓ القاعة المتعددة النشاطات	03
01	✓ مييت الشباب	04
10	✓ المركز الثقافي	05
33	المجموع	

المصدر: جرد بواسطة الباحث

وهي تتوزع على بلديات الولاية على الشكل التالي:

جدول رقم (06): يبين توزيع مؤسسات الشباب على مستوى ولاية أم البواقي

المجموع	المركز الثقافي	مبيت الشباب	القاعة المتعددة النشاطات	المركب الجوي	دار الشباب	البلدية
02	/	01	/	/	01	أم البواقي
01	/	/	01	/	/	عين الزيتون
03	/	/	/	01	02	عين البيضاء
02	02	/	/	/	/	بريش
01	01	/	/	/	/	الزرزق
02	/	/	/	01	01	مسكيانة
/	/	/	/	/	/	باللة
/	/	/	/	/	/	الرحية
01	/	/	01	/	/	بحجر الشرقي
01	/	/	/	01	/	الضلعة
01	/	/	01	/	/	الجازية
01	/	/	/	01	/	فكيرينة
/	/	/	/	/	/	واد نيني
01	01	/	/	/	/	عين ببوش
/	/	/	/	/	/	عين الدير
01	01	/	/	/	/	قصر الصبيحي
02	/	/	/	01	01	عين فكرون
01	/	/	/	/	01	بوغارة السعودي
01	01	/	/	/	/	سيقوس
01	/	/	/	/	01	العامرة
02	01	/	/	01	/	عين كرشة
01	/	/	/	01	/	هنشير تومغني
01	/	/	/	/	01	الحرملية
03	/	/	/	/	03	عين مليلة
/	/	/	/	/	/	أولاد قاسم
/	/	/	/	/	/	أولاد حملة
02	01	/	/	01	/	سوق نعمان
01	01	/	/	/	/	بئر الشهداء
01	01	/	/	/	/	أولاد زواي
33	10	1	03	08	11	المجموع

المصدر: تقرير مديرية الشباب والرياضة لولاية أم البواقي

## 2.4. التشكيلة البشرية

تتوفر مؤسسات الشباب والرياضة على تشكيلة بشرية للمؤطرين لضمان سير نشاطاتها على أحسن وجه، وهي مكونة من الأسلاك التالية:

جدول رقم (07): يبين التشكيلة البشرية لمؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي

العدد	الأسلاك	الرقم
02	✓ مفتشي الشباب	01
01	✓ مفتشي الرياضة	02
07	✓ مستشار للشباب	03
09	✓ مستشار للرياضة	04
11	✓ مدير منهجي للرابطة الرياضية	05
02	✓ مدير منهجي لرابطة الشباب	06
03	✓ مندوب محلي للشباب	07
14	✓ مدير مؤسسة للشباب	08
57	✓ مربي مختص للشباب	09
61	✓ تقني سامي للرياضة	10
19	✓ مربي للشباب	11
18	✓ مربي للرياضة	12
04	✓ أخصائي نفساني	13
02	✓ طبيب عام	14
01	✓ جراح أسنان	15
01	✓ مهندس إعلام آلي	16
01	✓ مهندس معماري	17
01	✓ مهندس دولة هندسة مدنية	18
01	✓ تقني سامي في البناء	19
90	✓ الأسلاك الإدارية	20
82	✓ العمال المهنيين	21
387	المجموع	

المصدر: تقرير مديرية الشباب والرياضة لولاية أم البواقي

## 1.2.4. هيكل تعداد الإطارات ومختلف الأسلاك لمؤسسات الشباب

جدول رقم (08): يبين هيكل تعداد الإطارات ومختلف الأسلاك لمؤسسات الشباب

العدد	صنف الإطار	الرقم
02	✓ مفتش الشباب	01
06	✓ المستشارين للشباب	02
56	✓ المربون المختصون	03
13	✓ مربوا الشباب	04
03	✓ المندوبين المحليين للشباب	05
02	✓ المديرين المنهجين للربطات	06
15	✓ مديري المؤسسات	07
04	✓ الأخصائيين النفسانيين	08
101	المجموع	

المصدر: تقرير مصلحة نشاطات الشباب لمديرية الشباب والرياضة

## 2.2.4. الإطارات الرياضية عبر الولاية

جدول رقم (09): يبين الإطارات الرياضية عبر الولاية

العدد	إطارات الرياضة		الرقم
00	إناث	✓ مستشار للرياضة	01
10	ذكور		
03	إناث	✓ تقني سامي للرياضة	02
73	ذكور		
02	إناث	✓ مربو للرياضة	03
15	ذكور		
05	إناث	✓ المجموع	
98	ذكور		
103	المجموع العام		

المصدر: تقرير مديرية الشباب والرياضة لولاية أم البواقي

3.2.4. خريطة توزيع الإطارات حسب البلديات للسنة الرياضية 2010/2009

جدول رقم (10): يبين خريطة توزيع الإطارات حسب البلديات للسنة الرياضية 2010/2009

مكان التعيين								الرتبة				البلدية
مشآت قطاعية	الحماية المدنية	المفوضية	الإدارة	الرابطات	النوادي	التعليم	التكوين المهني	مربي	تدريسي	مستشار	مفتش	
		x							3	4	1	أم البواقي
x								2	7			
						x			8	1		
				x				3	7			
							x		1			
			x						4	1		
					x			1				قصر الصبيحي
x								1	2			عين البيضاء
							1					
						x		1	1			مسكريانة
x									1			فكيرينة
								1	13	1		عين مليلة
						x		4	8			
					x				4	3		
	x								2			
							x		1			عين فكرون
							x		1			
									2			عين كرشة
x								1	2			سوق نعمان
						x			1			
x								1	2			هنشير تومغني
						x			1			سيقوس
					x				1			
						x			1			أولاد قاسم
111	المجموع							16	74	10	1	المجموع

المصدر: تقرير مديرية الشباب والرياضة لولاية أم البواقي

## 4.2.4. قائمة الموظفين المعيّنين على مستوى وحدات ديوان المركبات المتعددة الرياضات

جدول رقم (11): بين قائمة الموظفين المعيّنين على مستوى وحدات ديوان المركبات المتعددة الرياضات

الرقم	الرتبة	العدد	مكان التعيين
01	متصرف.	01	مقر الديوان
02	مستشار في الرياضة.	01	
03	ملحق إدارة رئيسي.	01	
04	ملحق إدارة.	01	
05	محاسب إداري.	02	
06	عامل مهني مستوى أول متعاقد.	01	
07	عون إدارة.	01	
08	عامل مهني من الصنف الثالث.	01	
09	تقني سامي في الرياضة.	08	الملعب المتعدد الرياضات الشهيد خليف التهامي زوير-عين مليلة-
10	عامل مهني من الصنف الثالث.	02	
11	عامل مهني من الصنف الأول.	01	
12	عامل مهني مستوى أول متعاقد.	05	
13	تقني سامي في الرياضة.	03	القاعة المتعددة الرياضات -أم البواقي-
14	مربي في الرياضة.	01	
15	عامل مهني من الصنف الثالث.	05	
16	عامل مهني مستوى أول متعاقد.	01	
17	تقني سامي في الرياضة.	02	الملعب المتعدد الرياضات الشهيد بغو عبد الحميد -أم البواقي-
18	مستشار للرياضة.	01	
19	عامل مهني من الصنف الثالث.	03	
20	عامل مهني مستوى أول متعاقد.	06	
21	تقني سامي في الرياضة.	02	القاعة المتعددة الرياضات -عين البيضاء-
22	متصرف إداري.	01	
23	ملحق إدارة.	01	
24	مربي للرياضة.	02	

	03	عامل مهني من الصنف الثالث.	25
	02	عامل مهني مستوى أول متعاقد.	26
القاعة المتعددة الرياضات -عين مليلة-	04	تقني سامي في الرياضة.	27
	01	طبيبة.	28
	01	مربي للرياضة.	29
	02	عامل مهني من الصنف الثالث.	30
	01	عامل مهني من الصنف الثاني.	31
	02	عامل مهني مستوى أول متعاقد.	32
المسيح نصف الأولمبي -أم البواقي-	01	تقني سامي في الرياضة.	33
	01	مربي للرياضة.	34
	09	عامل مهني مستوى أول متعاقد.	35
	90	المجموع	

المصدر: جرد بواسطة الباحث

## خلاصة:

تعمل وزارة الشباب والرياضة على تطبيق سياستها المنتهجة في مجال الشباب والرياضة من خلال تعزيز قطاعها بمؤسسات جديدة من حين لآخر، من شأنها تقليص حجم احتياجات هذا القطاع خاصة في البلديات والقرى النائية ، وكذا تدعيم هذه المؤسسات بالعدد والنوع الكافي من الإطارات التي تسهر على السير الحسن للنشاطات المستهدفة، وهذا ما تسعى إليه المديرية الممثلة وهي مديرية الشباب والرياضة لولاية أم البواقي هي الأخرى التي تعمل جاهدة على تطوير كيانها من خلال إعداد التقارير المختلفة المتعلقة بمؤسساتها وإطاراتها ورفعها إلى الوزارة الوصية، من أجل تغطية النقائص والاحتياجات التي مازال القطاع يعاني منها.



الجانحة

التطيري قويا

# الفصل الرابع

## المنهجية والإجراءات

## الفصل الرابع المنهجية والإجراءات

### 1. الدراسة الأساسية

#### 1.1. منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف: "بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".<sup>1</sup> لا يعتمد المنهج الوصفي، كما يعتقد البعض على مجرد وصف ظاهرة معينة موجودة بل يتعدى ذلك إلى اكتشاف الحقائق، وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها، والقوانين التي تحكمها.<sup>2</sup>

#### 2.1. مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع مدراء المؤسسات التابعة إداريا لكل من ديوان مؤسسات الشباب وكذا ديوان المركبات المتعددة الرياضات، والمنطوية جميعها تحت غطاء مديرية الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، والموضحة في الجدولين التاليين:

جدول رقم (12): بين المنشآت الرياضية لولاية أم البواقي

العدد	المنشآت الرياضية	الرقم
01	✓ ديوان المركبات المتعددة الرياضات OPOW	01
03	✓ ملعب متعدد الرياضات	02
03	✓ قاعة متعددة الرياضات	03
01	✓ مسبح ½ أولمبي	04
06	✓ مسبح تدريب	05
01	✓ مضمار ألعاب القوى	06
08	✓ مركب رياضي جوازي	07
111	✓ ساحة لعب MATECO	08
134	المجموع	

المصدر: جرد بواسطة الباحث

<sup>1</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 46.

<sup>2</sup> أحمد حافظ نجم وآخرون، دليل الباحث، ب ط، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988، ص ص 14-15.

جدول رقم (13): يبين الهياكل الشبابية لولاية أم البواقي

العدد	الهياكل الشبابية	الرقم
01	✓ ديوان مؤسسات الشباب ODEJ	01
11	✓ دار الشباب	02
08	✓ المركب الجوي	03
03	✓ القاعة المتعددة النشاطات	04
01	✓ مبيت الشباب	05
10	✓ المركز الثقافي	06
34	المجموع	

المصدر: جرد بواسطة الباحث

### 3.1. عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة البحث باستخدامه طريقة المسح الشامل للموظفين الذي يشغلون وظيفة مدير داخل مؤسسات الشباب والرياضة التابعة كلها لمديرية الشباب والرياضة، والتي بلغ عددها 42 مديرا موزعا كالتالي:

جدول رقم (14): يبين مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي

العدد	المؤسسة	الرقم
01	✓ ديوان مؤسسات الشباب ODEJ	01
11	✓ دار الشباب	02
08	✓ المركب الجوي	03
03	✓ القاعة المتعددة النشاطات	04
01	✓ مبيت الشباب	05
10	✓ المركز الثقافي	06
01	✓ ديوان المركبات المتعددة الرياضات OPOW	07
03	✓ ملعب متعدد الرياضات	08
03	✓ قاعة متعددة الرياضات	09
01	✓ مسبح ½ أولمبي	10
42	المجموع	

## 4.1. خصائص العينة

تبين الجداول التالية خصائص عينة الدراسة:

## أ- الجنس

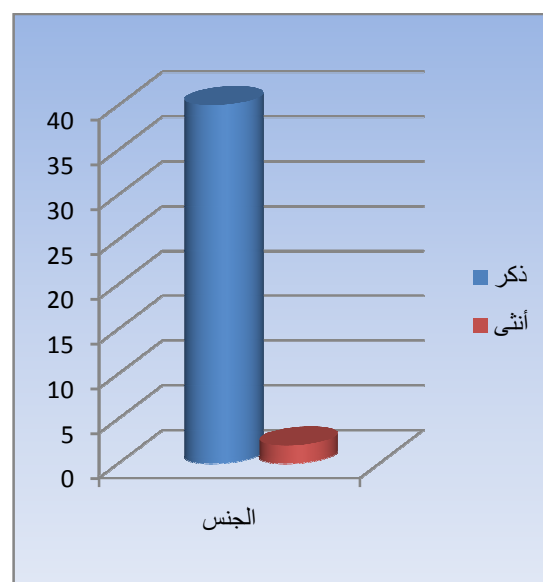
جدول رقم (15): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس	الرقم
95.23%	40	✓ ذكر	01
4.76%	02	✓ أنثى	02
99.99%	42	المجموع	

يبين الجدول رقم (15) أن 95.23% من المبحوثين من الذكور، و4.76% إناث مما يدل على أن أغلبية ساحقة من الذكور ترأس مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، ويرجع الباحث هذا لعزوف نسائي عن مثل هذا المجال كونه ما يزال حكرا على الرجال فقط، وهذا طبعا راجع للبيئة الاجتماعية والطابع الثقافي الذي يسود المنطقة، وما نسبة 95.23% إلا دليل قاطع على سيطرة العنصر الذكري على إدارة مؤسسات الشباب والرياضة.



شكل رقم (12) يمثل النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس



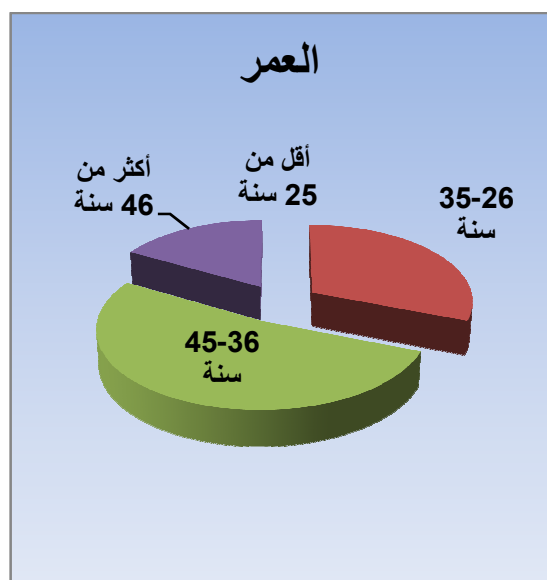
شكل رقم (11) يمثل التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير الجنس

## ب- العمر

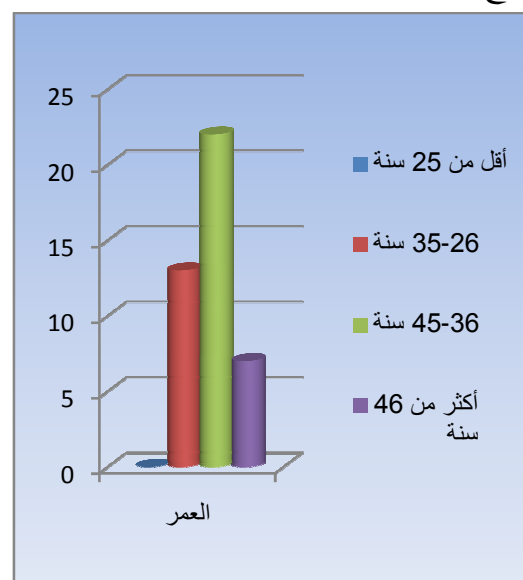
جدول رقم (16): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
01	✓ أقل من 25 سنة	00	%00.00
02	✓ 26 إلى 35 سنة	13	%30.95
03	✓ 36 إلى 45 سنة	22	%52.38
04	✓ أكثر من 46 سنة	7	%16.66
	المجموع	42	%99.99

يبين الجدول (16) أن نسبة المدراء الذين يقل أعمارهم عن 25 سنة منعدمة تماما، في حين أن نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 26-35 سنة بلغت %30.95، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة فبلغت %52.38، وأخيرا المدراء الذين تفوق أعمارهم 46 سنة فبلغت نسبتهم %16.66 وتدل هذه النسب أن الإدارة الوصية لم تشأ الاعتماد على ذوي ال 25 سنة فأقل بحكم أنهم يبدون أقل سنا لإدارة مؤسسة، في حين ترى أن الذين يناسبون هذه المناصب هم الذين تتراوح أعمارهم بين 26-35 سنة وبدرجة أكبر الذين بين 36-45 سنة، أما الذين تفوق أعمارهم 46 سنة ويعزو الباحث ذلك للاعتماد على العنصر الشبابي الذي اكتسح هذا المجال مؤخرا وتفوقه الالفت للانتباه في قيادة مؤسسات الشباب والرياضة.



شكل رقم (14) يمثل عينة النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير العمر



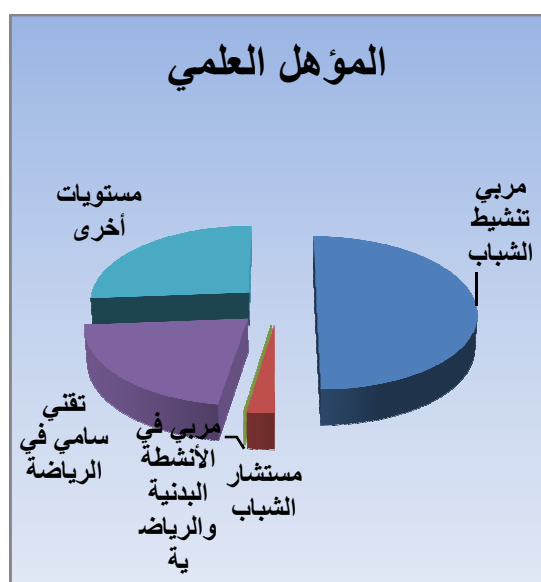
شكل رقم (13) يمثل عينة التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير العمر

## ت- المؤهل العلمي

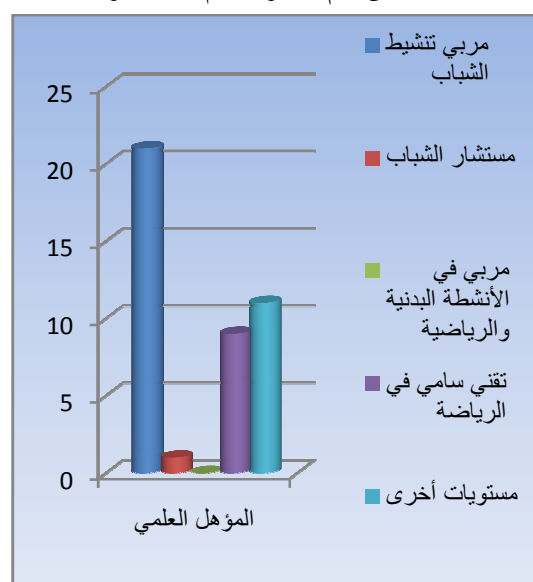
جدول رقم (17): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
01	✓ مربّي تنشيط الشباب	21	50.00%
02	✓ مستشار الشباب	01	2.38%
03	✓ مربّي في الأنشطة البدنية والرياضية	00	00.00%
04	✓ تقني سامي في الرياضة	09	21.42%
05	✓ مستويات أخرى	11	26.19%
	المجموع	42	99.99%

يبين الجدول (17) أن نسبة 50.00% تمثل المدراء الذين يحملون شهادات مربّي تنشيط الشباب، و2.38% الذين يحملون شهادة مستشار الشباب، في حين أن مربّي الأنشطة البدنية والرياضية نسبته منعدمة تماماً، أما التقنيون السامون في الرياضة فبلغت نسبتهم 21.42%، ونسبة 26.19% تمثل مستويات أخرى، ويعزو الباحث النسبة الراححة لصالح المربين لتنشيط الشباب 50.00% لكون أغلبية عينة البحث تابعة لديوان مؤسسات الشباب وأن المؤسسات التابعة لديوان المركبات الرياضية عددها محدود بالمقارنة مع المؤسسات الشبانية، أما النسبة التي أتت في المرتبة الثانية فكانت لصالح مستويات أخرى بـ 26.19% ويعزو الباحث لكون هؤلاء كانوا يشغلون مناصب كمقتصدين ومساعدتي المصالح الاقتصادية ومتصرفين إداريين التي تحتاج شهادة خاصة في ذات الاختصاص، ثم كُلفوا بمهام إدارة مؤسسات الشباب والرياضة.



شكل رقم (16) يمثل النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



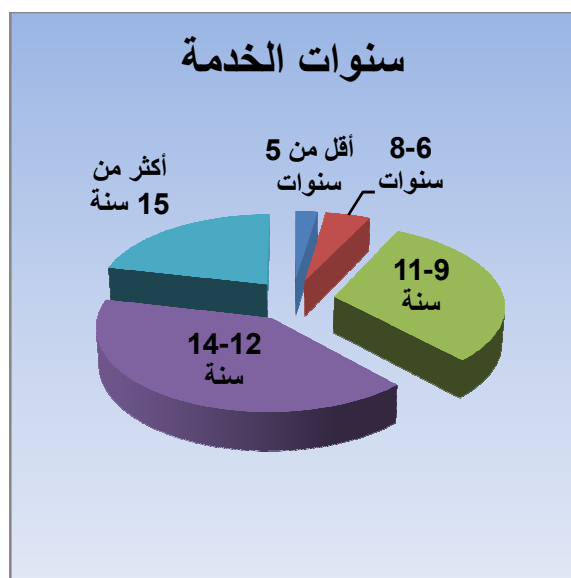
شكل رقم (15) يمثل التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

## ث - سنوات الخدمة

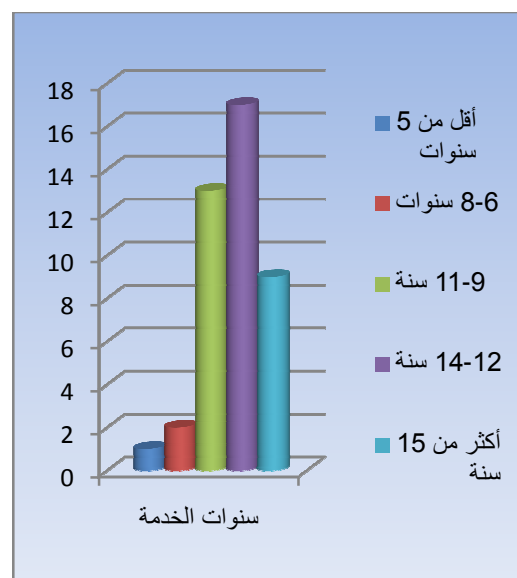
جدول رقم (18): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
01	✓ أقل من 5 سنوات	01	2.38%
02	✓ 6 إلى 8 سنوات	02	4.76%
03	✓ 9 إلى 11 سنة	13	30.95%
04	✓ 12 إلى 14 سنة	17	40.47%
05	✓ أكثر من 15 سنة	09	21.42%
	المجموع	42	99.99%

يبين الجدول رقم (18) أن 2.38% من عينة البحث تمثل المدراء الذين خبرتهم المهنية تقل عن 5 سنوات، وتزداد النسبة لدى الذين سنوات خدمتهم تتراوح بين 6-8 سنوات إلى 4.76%، في حين 30.95% تمثل الذين خبرتهم المهنية تتراوح بين 9-11 سنة، ونسبة 40.47% للذين اشتغلوا بين 12-14 سنة، وأخيرا للذين اشتغلوا أكثر من 15 سنة فبلغت نسبتهم 21.42%، ويعزو الباحث اعتماد المدراء الذين خبرتهم المهنية تتراوح بين 9-11 سنة و 12-14 سنة لكونهم في أوج عطائهم المهني للقيام بمهامهم بمسؤولية وكفاءة عاليتين.



شكل رقم (18) يمثل النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة



شكل رقم (17) يمثل التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة



## ج- مكان العمل

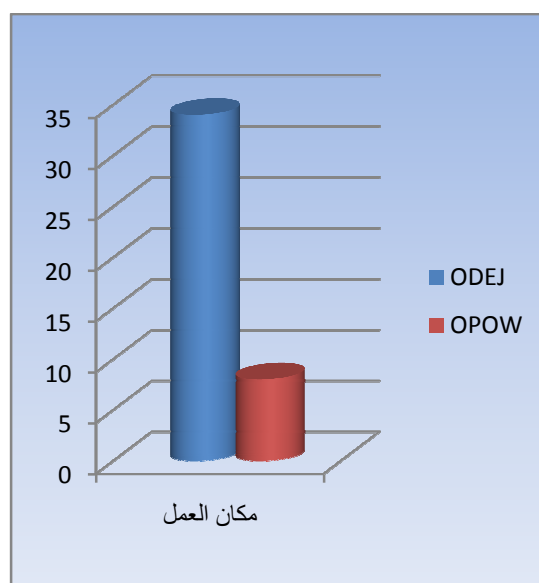
جدول رقم (19): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
01	✓ ديوان مؤسسات الشباب ODEJ	34	80.95%
02	✓ ديوان المركبات المتعددة الرياضات OPOW	08	19.04%
	المجموع	42	99.99%

يبين الجدول رقم (19) أن نسبة 80.95% من المدراء يعملون في مؤسسات تابعة لديوان مؤسسات الشباب، وأن نسبة 19.04% منهم يعملون في مؤسسات تابعة لديوان المركبات المتعددة الرياضات، ويعزو الباحث هذا البون لافتقار ولاية أم البواقي للمركبات والمنشآت الرياضية الكافية كالقاعات المتعددة الرياضات والملاعب المتعدد الرياضات.. الخ، بالمقارنة مع مؤسسات الشباب.



شكل رقم (20) يمثل النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير مكان العمل



شكل رقم (19) يمثل التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير مكان العمل

## 5.1. مجالات الدراسة

1.5.1. المجال البشري: شملت عينة الدراسة 42 مدير مؤسسة تلك التابعة لديوان مؤسسات الشباب وكذا ديوان المركبات المتعددة الرياضات لولاية أم البواقي، حيث قام الباحث بتوزيع الاستمارات على جميع أفراد العينة.

2.5.1. المجال الزمني: تم توزيع استمارات البحث على عينة البحث في الفترة الممتدة ما بين جانفي 2011 إلى غاية مارس 2011، تاريخ انتهاء استرجاع كامل الاستمارات من المبحوثين.

3.5.1. المجال المكاني: شملت الدراسة كل مؤسسات الشباب والرياضة التابعة للمديرية والمتواجدة على كامل تراب بلديات ودوائر ولاية أم البواقي.

## 6.1. طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع البيانات لدراسته على مصدرين أساسيين:

1.6.1. المصادر الثانوية: بالنسبة للجانب النظري اهتم الباحث بالبحث في الكتب العربية منها والأجنبية في مجال الإدارة والتسيير، وكذا الدوريات والرسائل الجامعية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، التي من شأنها إثراء القاعدة النظرية للموضوع من خلال إنارة الموضوع بالتعاريف والمفاهيم ومختلف المعلومات حول التخطيط في المؤسسة بصفة شاملة، وكيفية التخطيط لمواردها البشرية بصفة أدق لضمان تحقيق أكثر فعالية ونجاعة، هذا إضافة إلى الجرائد الرسمية للجمهورية الجزائرية التي أعطت الباحث إطارا مفصلا عن مؤسسات الشباب والرياضة المؤسسات محل تطبيق الدراسة، دون أن ننسى مواقع الانترنت التي أثرت هي الأخرى الجانب النظري بآخر المستجدات وما نشر من مقالات حول موضوع الدراسة.

2.6.1. المصادر الرئيسية: تعددت المصادر الرئيسية التي اعتمد عليها الباحث في جمع بياناته وتنوعت من استمارة للبحث إلى مقابلات مع المدراء ومعالجات إحصائية. الاستمارة أعدت خصيصا لهذا الغرض باعتبار أن الدراسة اتخذت المنهج الوصفي منهجا لها، حيث قام الباحث بتصميم الاستمارة بالتنسيق مع المشرف لحصر جميع المعلومات التي ستدعم الموضوع، ثم قام الباحث بعد استرجاع الاستمارات بتفريغها مستخدما في ذلك الحاسوب لهذا الغرض، ومعالجة هذه الإحصاءات باستخدام برنامج ال Excel من خلال مجموعة من المعادلات الإحصائية المناسبة، إضافة إلى هذا أجرى الباحث بمجموعة من المقابلات مع مدراء مؤسسات الشباب والرياضة المتواجدة على مستوى ولاية أم البواقي لغرض الحصول على بعض الإحصائيات المتعلقة بالقوى العاملة على مستواها.

## 7.1. أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استمارة خاصة بالبحث بغرض الحصول على البيانات التي سوف يعتمد على نتائجها في التحليل والاستنتاج. عُرفت الاستمارة على أنها قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث<sup>1</sup> وقد مرت عملية الإعداد للاستمارة بعدة خطوات:

- إعداد الشكل الأولي للاستمارة.
  - عرض الاستمارة على المشرف من أجل الوقوف على مدى ملاءمتها لطبيعة موضوع الدراسة.
  - تعديل بعض الملاحظات التي قام المشرف بتقديمها للباحث.
  - عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين لاختبار مدى ملاءمتها للدراسة.
  - تعديل العبارات التي قام المحكمين بالإشارة إليها أثناء عملية التحكيم وحذف التي لا تخدم الموضوع.
  - القيام بدراسة استطلاعية لغرض التأكد من ثبات وصدق الاستمارة وقدرتها على إمداد الباحث بالبيانات التي ستدعم نتائج الدراسة.
  - القيام بتوزيع الاستمارة على العينة أثناء الدراسة الأساسية.
- وقد اتخذت الاستمارة الشكل التالي:

جدول رقم (20): يبين عدد فقرات الاستمارة حسب كل بعد من أبعادها

المحور	المحتوى	عدد الفقرات
الثاني	تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.	13
الثالث	تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.	10
الرابع	تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.	11
الخامس	لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة.	09
مجموع الفقرات		43

وقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على الفقرات وأعطيت الدرجات كما يلي:

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000، ص 165.

جدول رقم (21): يبين تصنيفات ودرجات مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة

التصنيف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، ثم حساب المدى  $(4=1-5)$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي  $(5/4 = 0,80)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي العدد (1) وعليه فإن نهاية الخلية الأولى تكون  $(1,80=0,80+1)$ ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

- $[1.80-1]$  يمثل التصنيف (أبدا) نحو كل عبارة من عبارات محاور الاستثمار.
- $[2.60-1.81]$  يمثل التصنيف (نادرا) نحو كل عبارة من عبارات محاور الاستثمار.
- $[3,40-2.61]$  يمثل التصنيف (أحيانا) نحو كل عبارة من عبارات محاور الاستثمار.
- $[4.20-3,41]$  يمثل التصنيف (غالبا) نحو كل عبارة من عبارات محاور الاستثمار.
- $[5.00-4.21]$  يمثل التصنيف (دائما) نحو كل عبارة من عبارات محاور الاستثمار.

### 8.1 الضبط الإجرائي للمتغيرات

من الصعب جدا أن يتعرف الباحث على الأسباب الحقيقية الموضوعية للنتائج التي توصل إليها إلا تمكن من ضبط المتغيرات ضبطا إجرائيا، يجعله يتحكم تحكما جيدا في المؤثرات الخارجية التي قد تؤثر سلبا على نتائج الدراسة وتجعلها أقل دقة، ولهذا قام الباحث بمجموعة من الإجراءات لضبط المتغيرات قصد التحكم فيها أو عزلها تماما وكانت كما يلي:

- قام الباحث بتحديد مجتمع وعينة البحث تحديدا دقيقا، حيث استثنى المؤسسات التي لها نفس نشاط مؤسسات الشباب والرياضة لكونها ليست تابعة لمديرية الشباب والرياضة، كالمراكز الثقافية التابعة لوزارة الثقافة.
- فيما يخص عملية توزيع الاستثمارات واسترجاعها، فقد حرص الباحث على أن يتحكم في متغير الوقت، حيث أعطيت نفس المدة لكل المبحوثين واسترجاع الاستثمارات في الآجال المحددة لذلك.
- بالنسبة للقوى العاملة التي قامت عليها الدراسة فهي تشمل كل الموظفين في مؤسسات الشبيبة والرياضة لولاية أم البواقي، والذين ينتمون بحسب بصفة رسمية على مديرية الشباب والرياضة للولاية.

### 9.1. أساليب المعالجة الإحصائية

قام الباحث لتحليل البيانات بمجموعة من المعالجات الإحصائية مستعينا في ذلك باستعمال برنامج (Excel)، وفيما يلي مجمل المعادلات المستخدمة في الدراسة:

#### • المتوسط الحسابي<sup>1</sup> Arithmetic Mean

رياضياً، يحسب الوسط الحسابي بجمع قيم عناصر المجموعة المراد إيجاد وسطها، ويقسم المجموع على عدد العناصر. على سبيل المثال، لنفرض بأن لدينا العينة التالية  $X = (x_1 + x_2 + \dots + x_n)$ ، حيث أن  $n$  هو حجم العينة، فالوسط الحسابي  $\bar{x}$  لهذه للعينة هو:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{n} (x_1 + \dots + x_n).$$

#### • الانحراف المعياري<sup>2</sup> Standard Deviation

في الإحصاء ونظرية الاحتمالات يعتبر الانحراف المعياري القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية.

نفرض أن لدينا المتحولات (المتغيرات)  $x_1, x_2, \dots, x_n$ ، يعطى الانحراف المعياري لهذه القيم بالعلاقة:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}.$$

حيث أن  $N$  هو عدد المتحولات (المتغيرات). ويمكن تبسيط العبارة السابقة إلى التالي:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \left( \sum_{i=1}^N x_i^2 - N\bar{x}^2 \right)}.$$

<sup>1</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/>, 20/05/2011, 22 :30.

<sup>2</sup> IBID, 20/05/2011, 22 :40.

• التباين<sup>1</sup> Variance

في مجال الإحصاء ونظرية الاحتمالات التباين لمتغير عشوائي أو توزيع احتمالي أو عينة ما هو مقياس للتشتت الإحصائي للقيم الممكنة حول القيمة المتوقعة، وهو مساوٍ للقيمة المتوقعة (المتوسط) لتربيع الانحرافات القيم الممكنة عن القيمة المتوقعة (المتوسط). أي أنّ في حين تصف القيمة المتوقعة الموقع المتوسط لتوزيع معين، يصف التباين مدى انتشار القيم الممكنة لهذا التوزيع حول القيمة المتوقعة. يطلق على الجذر التربيعي الموجب للتباين اسم الانحراف المعياري، وله نفس وحدات المعطيات الأصلية، ولذا يسهل فهمه أو تفسيره أحياناً بالمقارنة مع التباين.

$$V(\widehat{X}) = s^2 = \frac{1}{n - 1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

• معامل الارتباط بيرسون<sup>2</sup> Pearson Corrélation Coefficient

من أكثر معاملات الارتباط شيوعاً معامل ارتباط بيرسون حيث يمكن إيجاد معاملات الارتباط بين متغيرين باستخدام المعادلة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n - 1) s_x s_y} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

• معامل الثبات ألفا كرونباخ<sup>3</sup> "Cronbach Alpha coefficient"

مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (بطارية الاختبار ، الاستمارة).

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

• النسبة المئوية

في الرياضيات، النسبة المئوية هي طريقة لتعبير عن عدد على شكل كسر من 100 (مقامه يساوي 100). يرمز للنسبة المئوية عادة بعلامة النسبة المئوية "%".

$$X\% = \frac{\text{Nombre d'individus dans chaque niveau} * 100}{\text{Nombre Total}}$$

<sup>1</sup> IBID, 20/05/2011, 22 :50.

<sup>2</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/>, 20/05/2011, 22 :35.

<sup>3</sup> IBID, 20/05/2011, 23 :00.

## 2. الدراسة الاستطلاعية

1.2.1. الدراسة الاستطلاعية: قام الباحث بتوزيع الاستمارة على مجموعة من مدراء المؤسسات بطريقة عشوائية وقد قدرت العينة الاستطلاعية بـ 11 مديرا، دون أن ينتج أي تعديل على الاستمارة الأولية، ولهذا تم اعتماد نفس الاستمارة لتوزيعها في الدراسة الأساسية على العينة الأصلية للدراسة.

## 2.2. صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق: هو أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه<sup>1</sup>، وقد اعتمد الباحث لإثبات صدق الاستمارة على: الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، على النحو التالي:

1.2.2. صدق المحكمين: من أجل التأكد من الصدق الظاهري لاستمارة الدراسة قام الباحث بعرضها في شكلها الأولي على 5 محكمين من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، وذلك من أجل إبداء آرائهم وتقديم ملاحظاتهم المدعمة للدراسة، وفي ضوءها قام الباحث بالتعديلات اللازمة التي أجمعت ووفقت بين جميع الملاحظات والاقتراحات المقدمة من طرف المحكمين.

وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية: حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشي " laushe "<sup>2</sup> والتي مفادها:

$$ن ص م = \frac{ع - و / ع}{ع / ع}$$

حيث:

\*ع و = عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.

\*ع = عدد المحكمين الإجماليين.

\*تجمع كل القيم المحصل عليها في البنود ثم قسمتها على عدد هذه الأخيرة - أي البنود - والنتائج المتحصل عليه هو قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستمارة.

<sup>1</sup> فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص167.

<sup>2</sup> ميروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، رسالة ماجستير في علم النفس العمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص170.

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستبيان تم الحصول على قيمة صدق كل محور، وفق ما هو موضح بالجدول التالية:

جدول رقم (22): بين صدق محتوى محور (تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة).

تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		الفقرة
	لا يقيس	يقيس	
1.00	00	05	01
1.00	00	05	02
0.60	01	04	03
0.20	02	03	04
0.60	01	04	05
1.00	00	05	06
1.00	00	05	07
0.60	01	04	08
0.20	02	03	09
1.00	00	05	10
1.00	00	05	11
0.60	01	04	12
1.00	00	05	13
0.75	صدق المحور		



جدول رقم (23): يبين صدق محتوى محور (تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة).

تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		الفقرة
	لا يقيس	يقيس	
1.00	00	05	01
1.00	00	05	02
1.00	00	05	03
0.60	01	04	04
0.60	01	04	05
1.00	00	05	06
0.20	02	03	07
0.20	02	03	08
1.00	01	05	09
0.60	01	04	10
0.72	صدق المحور		

جدول رقم (24): يبين صدق محتوى محور (تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة).

تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		الفقرة
	لا يقيس	يقيس	
1.00	01	04	01
1.00	00	05	02
1.00	00	05	03
1.00	00	05	04
0.60	01	04	05
1.00	00	05	06
0.20	02	03	07
0.60	01	04	08

0.60	01	04	09
0.20	02	03	10
0.60	01	04	11
0.71	صدق المحور		

جدول رقم (25): يبين صدق محتوى محور (لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة).

لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة.			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		الفقرة
	لا يقيس	يقيس	
1.00	00	05	01
1.00	00	05	02
1.00	00	05	03
0.60	01	04	04
0.60	01	04	05
0.20	02	03	06
0.60	01	04	07
0.60	01	04	08
1.00	00	05	09
0.78	صدق المحور		

وقد بلغت قيمة الصدق الكلية لجميع محاور الاستمارة وبنفس الطريقة 0.74 ، وهي قيمة صدق عالية.

## 2.2.2. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

قام الباحث بالتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لذلك المحور، بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية.

أ- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

جدول رقم (26): يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني: (تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة) والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
01	تقوم مؤسساتنا بإعداد خطة نشاط مكتوبة بمواعيد تنفيذ محددة.	**0.90
02	تشمل الخطة العامة للمؤسسة تخطيطا مفصلا للقوى العاملة لديها.	**0.78
03	خطتنا للقوى العاملة تتحكم بشكل جيد في عدد القوى العاملة في مؤسساتنا.	**0.92
04	تلجأ إدارة المؤسسة إلى الاستغناء عن بعض هذه الأنشطة لغياب من يقوم بها.	**0.87
05	تضطر إدارة المؤسسة إلى دمج بعض الأنشطة معا لضمان سيرها نظرا لقلّة القوى العاملة.	**0.93
06	هناك من الموظفين من يقوم بمهام إضافية لسد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.	**0.63
07	هناك من الأنشطة تحتاج لأكثر من موظف لكن إدارة المؤسسة تكتفي بتعيين واحد على الأقل.	**0.71
08	تقوم إدارة المؤسسة بتوزيع اختصاصات نشاط معين على أكثر من نشاط لغياب من يقوم به.	**0.69
09	تضطر الإدارة إلى إلغاء بعض الإجراءات والنماذج الخاصة بأنشطة المؤسسة.	**0.63
10	الموظف لا يكمل واجباته ومهامه وفق مواعيد التنفيذ المحددة في الخطة نظرا لكثافة الأعمال.	**0.78
11	ارتفاع نسبة العمال المتعاقدين يستوجب على الإدارة استقدام موظفين جدد للمؤسسة.	**0.84
12	يتحدد عدد الأنشطة في المؤسسة على حسب عدد القوى العاملة فيها.	**0.66
13	عدد الأنشطة التي يقوم بها موظفونا لا يكفي لتحقيق الأهداف المسطرة بشكل كلي.	**0.81

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 09 تساوي 0.60

الجدول رقم (26) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة) والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة في الجدول دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وأن قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى الدلالة ودرجة حرية (09) والتي تساوي 0.60، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته، وبذلك تكون فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

جدول رقم (27): يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث: (تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة). والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
14	إدارة المؤسسة تقوم بشكل دوري بتقييم العمل المنجز من قبل الموظفين.	**0.78
15	تقوم الإدارة بمقارنة الأعمال المنجزة بالأهداف المسطرة لكل موظف على حدا.	**0.73
16	تعمل المؤسسة على الاستفادة من نتائج المقارنة لتقييم أداء الموظفين لتحديد إمكانياتهم.	**0.63
17	عند القيام بهذه المقارنة تجد إدارة المؤسسة أن الأعمال المنجزة لا تحقق الأهداف بشكل كامل.	**0.70
18	يحتاج الموظفون في مؤسستنا إلى دورات تدريبية تكوينية إضافية لتحقيق فعالية أكبر في إنجاز الأعمال المطلوبة.	**0.86
19	هناك شروط إضافية يجب أن تتوفر في موظفينا والتي لها العلاقة المباشرة بالوظائف التي يشغلونها في المؤسسة.	**0.82
20	لا تتناسب شهادات الموظفين بشكل حقيقي مع طبيعة الوظائف الموجودة في مؤسستنا.	**0.67
21	تأهيل الموظفين لا يتناسب مع طبيعة الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة.	**0.71
22	يتم الاستعانة بخبرات خارجية للقيام ببعض الأنشطة داخل المؤسسة.	**0.64
23	القوى العاملة الخارجية تقوم بالأنشطة التي لا يستطيع موظفونا القيام بها.	**0.75

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 09 تساوي 0.60

الجدول رقم (27) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة) والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة في الجدول دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وأن قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى الدلالة ودرجة حرية (09) والتي تساوي 0.60، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته، وبذلك تكون فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

ت- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع: تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

جدول رقم (28): يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع: (تخطيط القوى العاملة لا يتبع

منهجها خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة) والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
24	عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة يؤخذ بعين الاعتبار عمر الموظفين.	**0.81
25	يراعى جنس الموظفين عند تعيينهم في مؤسسات الشباب والرياضة.	**0.72
26	الحالة العائلية للموظف تؤثر بشكل مباشر في عملية توزيع الموظفين على مؤسسات الشباب والرياضة.	**0.67
27	تم تعيين كل موظف في منصبه في المؤسسة القريبة إلى مقر إقامته.	**0.63
28	عملية تعيين موظفينا تكون تبعا لمؤهلاتهم العلمية في المؤسسات التي تحتاج هذه الكفاءات.	**0.79
29	تلعب الخبرة المهنية دورا أساسيا عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.	**0.76
30	تكون الأفضلية في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة للموظفين الدائمين مقارنة بالمتعاقدين.	**0.74
31	هناك عدم توازن في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.	**0.77
32	تقوم الإدارة الوصية على إعادة توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة بين فترة وأخرى.	**0.72
33	تؤدي عملية إعادة توزيع القوى العاملة على الوظائف داخل مؤسساتنا إلى إحداث تغيير في حجم الطلب على الموظفين.	**0.61
34	لا توجد معايير محددة تعمل وفقها الإدارة الوصية لتوزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.	**0.83

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 09 تساوي 0.60

الجدول رقم (28) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة) والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة في الجدول دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وأن قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى الدلالة ودرجة حرية (09) والتي تساوي 0.60، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته، وبذلك تكون فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ث- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس: لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة.  
جدول رقم (29): يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس: (لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة) والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
35	لا تقوم المؤسسة بإجراء التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة.	**0.73
36	لا تعمل إدارة المؤسسة على جمع بيانات متعلقة عن الموجود لديها من القوى العاملة كما ونوعا وبشكل دوري.	**0.77
37	لا تقوم إدارة المؤسسة بتحليل مخزونها من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام.	**0.77
38	لا تقوم الإدارة بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي ستحتاجها مستقبلا.	**0.68
39	لا تتنبأ الإدارة بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات لشغل وظائف في المؤسسة.	**0.81
40	لا تقوم الإدارة بعملية الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة.	**0.81
41	لا تعمل المؤسسة على وضع برنامج القوى العاملة وفقا لنتائج عملية الموازنة بين العرض والطلب.	**0.90
42	لم تقم الإدارة بتقديم اقتراحات لتوسيع دائرة نشاطاتها داخل المؤسسة.	**0.72
43	لا ترسل إدارة المؤسسة تقريرا مفصلا لاحتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعا إلى الإدارة الوصية.	**0.63

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 09 تساوي 0.60

الجدول رقم (29) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة) والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة في الجدول دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وأن قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى الدلالة ودرجة حرية (09) والتي تساوي 0.60، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقراته، وبذلك تكون فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

## 3.2.2. صدق البنائي لمحاور الاستمارة

جدول رقم (30): يبين الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المحور	المحتوى	معامل الارتباط
الثاني	تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.	**0.99
الثالث	تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.	**0.94
الرابع	تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهاجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.	**0.91
الخامس	لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة.	**0.99

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 09 تساوي 0.60

الجدول رقم (30) يبين مدى ارتباط كل محور بالدرجة الكلية لفقرات الاستمارة، والذي يبين أن محتوى كل محور من محاور الاستمارة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وفي ضوء ما سبق يتضح أن الجداول السابقة تبين أن كل الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يؤكد أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

## 3. ثبات أداة الدراسة:

يؤكد التعريف الشائع للثبات أنه يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس أو على استخدام الاختبار، وهذا يعني أن ثبات الاختبار هو أنه يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة<sup>1</sup>، وللتحقق من ثبات الاستمارة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ "Cronbach Alpha coefficient"، حيث طبقت المعادلة على العينة الاستطلاعية 11 مديرا وكانت النتائج كما يلي:

<sup>1</sup> صاير، فاطمة عوض، وخفاجة، ميرفت علي، مرجع سابق، ص 165.

جدول رقم (31): يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

المحور	المحتوى	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الثاني	تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.	13	0.72
الثالث	تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.	10	0.84
الرابع	تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.	11	0.60
الخامس	لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة.	09	0.85
جميع الفقرات			0.78

ومن الجدول يتبين أن معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغ درجة عالية من الثبات والقيمة الكلية التي بلغت 0.78 مما يسمح بالقول أن الاستمارة تتمتع بقيمة عالية من الثبات وأنها صالحة للتطبيق في الدراسة الأساسية.



# الفصل الخامس

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## الفصل الخامس

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## 1. عرض وتحليل البيانات

1.1. تحليل بيانات محور الثاني: جاءت البيانات وفق الاستثمارات التي وزعت على مدرء مؤسسات الشباب والرياضة لأم البواقى، على النحو التالي:

جدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: (تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تقوم مؤسستنا بإعداد خطة نشاط مكتوبة بمواعيد تنفيذ محددة.	4.65	0.53
02	تشمل الخطة العامة للمؤسسة تخطيطا مفصلا للقوى العاملة لديها.	4.21	0.77
03	خطتنا للقوى العاملة تتحكم بشكل جيد في عدد القوى العاملة في مؤسستنا.	3.88	0.85
04	تلجأ إدارة المؤسسة إلى الاستغناء عن بعض هذه الأنشطة لغياب من يقوم بها.	4.35	0.61
05	تضطر إدارة المؤسسة إلى دمج بعض الأنشطة معا لضمان سيرها نظرا لقلّة القوى العاملة.	4.05	0.84
06	هناك من الموظفين من يقوم بمهام إضافية لسد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.	4.07	0.83
07	هناك من الأنشطة تحتاج لأكثر من موظف لكن إدارة المؤسسة تكتفي بتعيين واحد على الأقل.	3.98	0.99
08	تقوم إدارة المؤسسة بتوزيع اختصاصات نشاط معين على أكثر من نشاط لغياب من يقوم به.	3.72	1.01
09	تضطر الإدارة إلى إلغاء بعض الإجراءات والنماذج الخاصة بأنشطة المؤسسة.	3.74	1.00
10	الموظف لا يكمل واجباته ومهامه وفق مواعيد التنفيذ المحددة في الخطة نظرا لكثافة الأعمال.	4.02	1.03
11	ارتفاع نسبة العمال المتعاقدين يستوجب على الإدارة استقدام موظفين جدد للمؤسسة.	3.60	1.22

0.75	4.33	يتحدد عدد الأنشطة في المؤسسة على حسب عدد القوى العاملة فيها.	12
0.97	3.77	عدد الأنشطة التي يقوم بها موظفونا لا يكفي لتحقيق الأهداف المسطرة بشكل كلي.	13

● **الفقرة (01):** تقوم مؤسستنا بإعداد خطة نشاط مكتوبة بمواعيد تنفيذ محددة.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كانت مؤسسات الشباب والرياضة تعمل وفق خطة عمل مدروسة.

يبين الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة 01 يساوي 4.65، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.53، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [4.21-5.00] والذي يعبر عن الدرجة: دائماً، وهذا ما يؤكد أن المدراء يتفقدون على أن مؤسسات الشباب والرياضة تقوم دائماً بإعداد خطة نشاط مكتوبة بمواعيد تنفيذ محدودة، وهذا يدل على أنه نشاط رئيسي لكل المؤسسات، ويشير إلى هذا Neil Thomas الذي يؤكد على أنه النشاط الرئيسي لأي فريق أو منظمة الذي يتطلب البحث عن البدائل، ويتم ذلك بشكل أفضل مع الآخرين بطريقة متفتحة، مشجعة وإبداعية.<sup>1</sup>

● **الفقرة (02):** تشمل الخطة العامة للمؤسسة تخطيطاً مفصلاً للقوى العاملة لديها.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة مكانة تخطيط القوى العاملة من الخطة العامة للمؤسسة.

يبين الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة 02 يساوي 4.21، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.77، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [4.21-5.00] والذي يعبر عن الدرجة: دائماً، وهذا ما يدل على أن المدراء يقومون دوماً بإعداد خطة للقوى العاملة أثناء إعدادهم الخطط العامة المتعلقة بنشاطات مؤسساتهم، ويؤكد هذا أن خطة القوى العاملة تعتبر من أنواع الخطط التي يعتمد عليها المدراء في تسيير مؤسساتهم، والتي بشر إليها خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي في أنواع الخطط حسب الوظيفة.<sup>2</sup>

● **الفقرة (03):** خططنا للقوى العاملة تتحكم بشكل جيد في عدد القوى العاملة في مؤسستنا.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة مدى تحكم خطة القوى العاملة في قوة العمل الموجودة في المؤسسة.

يبين الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة 03 يساوي 3.88، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.85، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، وهذا يبين أنه غالباً ما تتحكم خطط القوى العاملة في قوة العمل

<sup>1</sup> Thomas Neil, OPCIT, P131.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص ص 126-129.

المتواجدة على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة، أي أن الإدارات على مستوى مختلف المؤسسات تبذل جهودا لاستغلال القوى البشرية التي تعمل على مستواها الاستغلال الأمثل.

- الفقرة (04): تلجأ إدارة المؤسسة إلى الاستغناء عن بعض الأنشطة لغياب من يقوم بها.
- الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تستغني عن بعض أنشطتها بسبب نقص قوة العمل.

يبين الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة 04 يساوي 4.35، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.61، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، ويدل هذا المتوسط أن غالباً ما تلجأ مؤسسات الشباب والرياضة إلى الاستغناء عن بعض الأنشطة المدرجة في الخطة العامة، وهذا لنقص عدد من يستطيع القيام بها، لكون أن عدد الأنشطة يفوق عدد القوى العاملة لدى هذه المؤسسات، ويضع هذا الإجراء الأقسام أو الوحدات أم معضلة كبيرة في حين إنه من الواجب لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمددها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل، وهذا ما يشير إليه بشار يزيد الوليد في الأهداف الوظيفية لإدارة الموارد البشرية كنشاط حساس في المؤسسات.<sup>1</sup>

- الفقرة (05): تضطر إدارة المؤسسة إلى دمج بعض الأنشطة معا لضمان سيرها نظراً لقلة القوى العاملة.
- الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسة تدمج بعض الأنشطة معا كي تضمن سيرها وعدم توقفها.

يبين الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة 05 يساوي 4.05، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.84، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، وهذا ما يدل أنه غالباً ما تضطر إدارة المؤسسة إلى دمج بعض الأنشطة معا لضمان استمراريتها وعدم ترك نقص القوى العاملة يؤثر سلباً على الأنشطة الأخرى ولكي لا يتسبب هذا النقص في توقفها، وهذا ما ينتج عنه عدم الاستثمار الجيد من القوى العاملة المتواجدة على مستوى المؤسسة، وبذلك يفقد تخطيط القوى العاملة للأهمية التي وجد من أجلها، كما تشير سهيلة محمد عباس في عرضها لهذه الأهمية حيث يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 16-17.  
<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 57.

- الفقرة (06): هناك من الموظفين من يقوم بمهام إضافية لسد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت الإدارة توكل موظفيها بأداء مهام إضافية متعلقة بأنشطة أخرى لسد نقص القوى العاملة.

يبين الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة 06 يساوي 4.07، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.83، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، وعليه فإنه غالباً ما يقوم الموظفون بأداء مهام إضافية غير التي يشغلونها متعلقة بأنشطة أخرى، وهذا لسد احتياجاتها القوى العاملة، وكذا ضماناً لعدم توقف النشاطات الأخرى وهذا ما يشير إليه **Carole Pageau** كهدف من أهداف تخطيط القوى العاملة تأمين الطاقة الإنتاجية اللازمة لدعم أهداف المنظمة (المؤسسة).<sup>1</sup>

- الفقرة (07): هناك من الأنشطة تحتاج لأكثر من موظف لكن إدارة المؤسسة تكتفي بتعيين واحد على الأقل.
- الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت اختصاصات تحتاج أكثر من موظف لكن الإدارة تكتفي بتعيين واحد فقط لنقص عدد الموظفين.

يبين الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة 07 يساوي 3.98، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.99، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، وتدلل هذه النتيجة أنه غالباً توجد أنشطة تحتاج لعدد أكبر من القوى العاملة للقيام بوظائفها، لكن الإدارة تضطر إلى تعيين واحد على الأقل لكي تضمن مواصلة أنشطتها، لكن هذا الإجراء يالتأكيد لا يضمن كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي كما تؤكد سهيلة محمد عباس حيث يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.<sup>2</sup>

- الفقرة (08): تقوم إدارة المؤسسة بتوزيع اختصاصات نشاط معين على أكثر من نشاط لغياب من يقوم به.
- الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسة تلجأ إلى توزيع اختصاصات نشاط معين على أكثر من نشاط لنقص اليد العاملة التي تقوم بهذه المهام.

<sup>1</sup> Carole Pageau, OPCIT, P 12.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 57.

يبين الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة 08 يساوي 3.72، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.01، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: **غالباً**، ويدل المتوسط الحسابي أنه غالباً ما يضطر المدراء - نظراً للعدد المحدود للقوى العاملة- إلى تقسيم الأنشطة إلى عدة اختصاصات وتوزيعها على أكثر من نشاط، كخطوة منهم لتفادي تجميد هذه الأنشطة.

- **الفقرة (09):** تضطر الإدارة إلى إلغاء بعض الإجراءات والنماذج الخاصة بأنشطة المؤسسة.
- **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كان هناك إلغاء لبعض الإجراءات والنماذج المتعلقة بأنشطة المؤسسة سببه نقص في قوة العمل.

يبين الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة 09 يساوي 3.74، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.00، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: **غالباً**، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أنه غالباً ما تضطر الإدارة إلى إلغاء بعض الإجراءات والنماذج الخاصة بأنشطة المؤسسة، رغم أنها تعتبر جزءاً من الخطة العامة لها، لكن تستغني عن بعضها لضمان بقاء واستمرارية بعضها الآخر.

- **الفقرة (10):** الموظف لا يكمل واجباته ومهامه وفق مواعيد التنفيذ المحددة في الخطة نظراً لكثافة الأعمال.
- **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كانت هناك حالات عدم إكمال المهام وفق مواعيد التنفيذ، بسبب نقص قوة العمل تمتص كثافة الأعمال المتراكمة على العدد المحدود من القوى العاملة.

يبين الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة 10 يساوي 4.02، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.03، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: **غالباً**، ويعبر هذا المتوسط على أن مدراء مؤسسات الشباب والرياضة يتفقدون على أنه غالباً ما لا يكمل الموظفون واجباتهم وفق مواعيد التنفيذ المحددة في الخطة العامة، بالنظر إلى كثافة الأعمال المتراكمة عليهم.

- **الفقرة (11):** هناك نسبة كبيرة من العمال المتعاقدين داخل مؤسستنا.
- **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كانت الإدارة تعتمد بشكل كبير على العمال المتعاقدين لسد احتياجاتها الكمية من القوى العاملة.

يبين الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة 11 يساوي 3.60، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.22، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: **غالباً**، وهذا ما يدل على أنه غالباً ما يكون هناك ارتفاع في نسبة العاملين المتعاقدين التي تحاول الإدارة الاستعانة بهم لسد النقص في قوة العمل الموجودة في مؤسسات الشباب والرياضة.

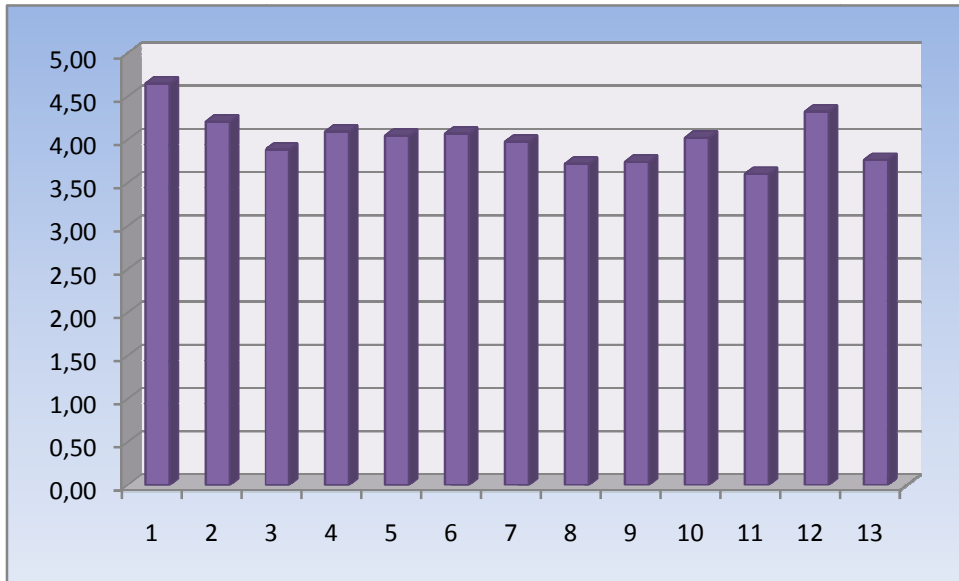
- **الفقرة (12):** يتحدد عدد الأنشطة في المؤسسة على حسب عدد القوى العاملة فيها.
- **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسة تحدد عدد الأنشطة على حسب عدد قوة العمل التي لديها.

يبين الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة 12 يساوي 4.33، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.75، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: **غالباً**، ويدل هذا أنه غالباً ما تقوم الإدارة على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة بتحديد عدد الأنشطة على حسب عدد العاملين لديها أثناء إعدادها لخطط العمل، وهذا ما اتفق عليه المدراء ويرون أنهم لا يستطيعون إعداد خطط عمل تعتمد على عدد كبير من الأنشطة يفوق طاقتها البشرية.

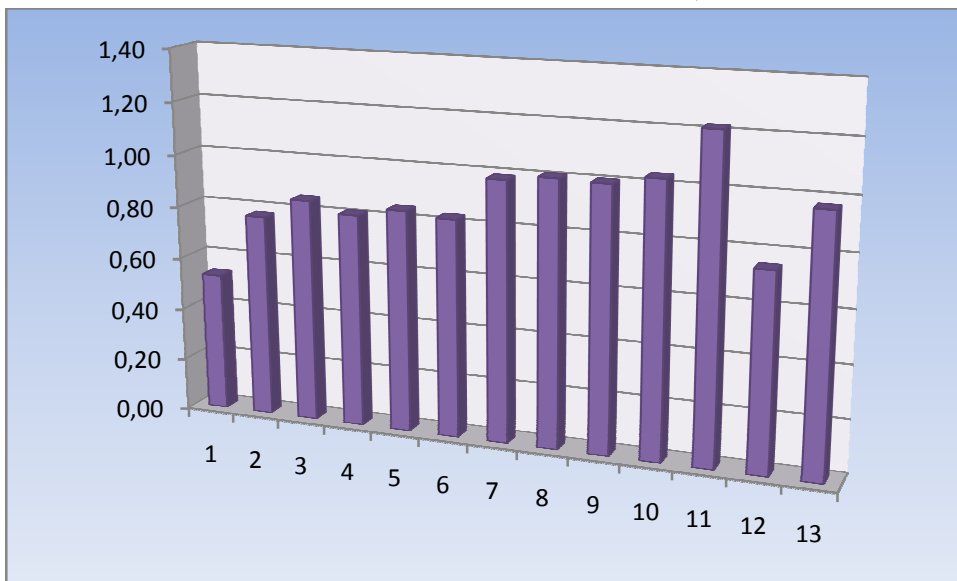
- **الفقرة (13):** عدد الأنشطة التي يقوم بها موظفونا لا يكفي لتحقيق الأهداف المسطرة بشكل كلي.
- **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا عدد الأنشطة يكفي لتحقيق رسالة المؤسسة بشكل كلي.

يبين الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة 13 يساوي 3.77، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.97، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: **غالباً**، ويدل هذا على أن المدراء يرون أنه غالباً لا تكفي الأنشطة المسطرة لتحقيق رسالة المؤسسة، وهذا لكون عدد الأنشطة يعتمد على عدد القوى العاملة وهذا العدد من القوى لا يكفي لتسطير برنامج مكثف.

شكل رقم (21): يبين المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني.



شكل رقم (22): يبين الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني.





2.1. تحليل بيانات المحور الثالث: جاءت البيانات وفق الاستثمارات التي وزعت على مدرء مؤسسات الشباب والرياضة لأم البواقي، على النحو التالي:

جدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث: (تخطيط القوى العاملة لا يغطي

الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	إدارة المؤسسة تقوم بشكل دوري بتقييم العمل المنجز من قبل الموظفين.	4.12	0.98
15	تقوم الإدارة بمقارنة الأعمال المنجزة بالأهداف المسطرة لكل موظف على حدا.	3.95	1.00
16	تعمل المؤسسة على الاستفادة من نتائج المقارنة لتقييم أداء الموظفين لتحديد إمكانياتهم.	3.65	1.07
17	عند القيام بهذه المقارنة تجد إدارة المؤسسة أن الأعمال المنجزة لا تحقق الأهداف بشكل كامل.	3.33	0.68
18	يحتاج الموظفون في مؤسستنا إلى دورات تدريبية تكوينية إضافية لتحقيق فعالية أكبر في إنجاز الأعمال المطلوبة.	3.67	0.99
19	هناك شروط إضافية يجب أن تتوفر في موظفينا والتي لها العلاقة المباشرة بالوظائف التي يشغلونها في المؤسسة.	3.95	1.07
20	لا تتناسب شهادات الموظفين بشكل حقيقي مع طبيعة الوظائف الموجودة في مؤسستنا.	3.49	0.67
21	تأهيل الموظفين لا يتناسب مع طبيعة الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة.	3.05	0.95
22	يتم الاستعانة بخبرات خارجية للقيام ببعض الأنشطة داخل المؤسسة.	4.23	0.84
23	القوى العاملة الخارجية تقوم بالأنشطة التي لا يستطيع موظفونا القيام بها.	3.93	1.08

- الفقرة (14): إدارة المؤسسة تقوم بشكل دوري بتقييم العمل المنجز من قبل الموظفين.
  - الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت المؤسسة عملية تقييمية دورية للأعمال المنجزة.
- يبين الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي للفقرة 14 يساوي 4.12، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.98، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، وهذا ما يدل على أنه غالباً ما يقوم مدرء مؤسسات الشباب والرياضة بشكل دوري بتقييم الأعمال المنجزة في مؤسساتهم من قبل الموظفين المتواجدين على مستواها.
- الفقرة (15): تقوم الإدارة بمقارنة الأعمال المنجزة بالأهداف المسطرة لكل موظف على حدى.
  - الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت عملية مقارنة الأعمال المنجزة بالأهداف المسطرة تكون فردية من موظف إلى آخر.
- يبين الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي للفقرة 15 يساوي 3.95، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.00، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، وهذا يعني أن غالباً ما تقوم الإدارة على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة بعملية المقارنة بين الأعمال المنجزة من طرف العاملين في هذه المؤسسات وأهداف الخطة العامة الموسومة في بداية المشروع، والعمل على إجراء هذه المقارنة لكل موظف على حدى للوقوف على النتائج المحققة.
- الفقرة (16): تعمل المؤسسة على الاستفادة من نتائج المقارنة لتقييم أداء الموظفين لتحديد إمكانياتهم.
  - الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسة تستفيد من نتائج المقارنة لتقييم أداء الموظفين في إنجاز أعمالهم.
- يبين الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي للفقرة 16 يساوي 3.65، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.07، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، وهذا ما يدل على أن الإدارة غالباً ما تحرص على الاستفادة من نتائج المقارنة الأعمال المنجزة والأهداف المسطرة للقيام بتقييم أداء الموظفين من أجل تحديد الإمكانيات التي يتمتعون بها.
- الفقرة (17): عند القيام بهذه المقارنة تجد إدارة المؤسسة أن الأعمال المنجزة لا تحقق الأهداف بشكل كامل.
  - الهدف من الفقرة: معرفة إلى أي مدى تحقق الأعمال المنجزة من طرف الموظفين داخل المؤسسة الأهداف المسطرة.
- يبين الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي للفقرة 17 يساوي 3.33، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.68، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [2.61-

3.40] والذي يعبر عن الدرجة: أحيانا، وهذا يعني أن الأعمال التي تُنجز من طرف العاملين في مؤسسات الشباب والرياضة أحيانا لا تحقق الأهداف المسطرة بالشكل المطلوب والمرغوب فيه.

● **الفقرة (18):** يحتاج الموظفون في مؤسستنا إلى دورات تدريبية تكوينية إضافية لتحقيق فعالية أكبر في إنجاز الأعمال المطلوبة.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كان المستوى الحالي للموظفين لا يكفي لتحقيق ما مطلوب منهم بصفة حسنة، وما إذا كان العاملون يحتاجون لدورات تدريبية.

يبين الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي للفقرة 18 يساوي 3,67، وأن الانحراف المعياري يساوي 0,99، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالبا، وهذا ما يدل على أن المدراء يتفوقون غالبا على أن موظفي مؤسسات الشباب والرياضة يحتاجون إلى دورات تدريبية تكوينية إضافية لتحقيق فعالية أكبر في إنجاز الأعمال المطلوبة، وهذا من أجل تحسين أدائهم والرفع من مستوى كفاءتهم.

● **الفقرة (19):** هناك شروط إضافية يجب أن تتوفر في موظفينا والتي لها العلاقة المباشرة بالوظائف التي يشغلونها في المؤسسة.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كانت هناك شروط إضافية أخرى مطلوبة ذات العلاقة المباشرة بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف.

يبين الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي للفقرة 19 يساوي 3,95، وأن الانحراف المعياري يساوي 1,07، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالبا، وحسب هذا المتوسط الناتج يتبين أنه غالبا ما يجب أن تكون هناك شروط إضافية يجب أن تتوفر في موظفي مؤسسات الشباب والرياضة والتي لها علاقة مباشرة بطبيعة الوظائف داخل هذه المؤسسات.

● **الفقرة (20):** لا تتناسب شهادات الموظفين بشكل حقيقي مع طبيعة الوظائف الموجودة في مؤسستنا.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كانت الشهادات التي يجوزها الموظفون في مؤسسات الشباب والرياضة لا تكفي لشغل الوظائف داخلها.

يبين الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي للفقرة 20 يساوي 2,51، وأن الانحراف المعياري يساوي 1,05، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [1.81-2.60] والذي يعبر عن الدرجة: نادرا، وحسب هذا المتوسط نادرا ما نجد موظفا لا يجوز على الشهادة التي تؤهله لشغل وظيفته داخل المؤسسة، وهذا يدل على أن شهادات الموظفين على العكس تناسب طبيعة الوظائف الموجودة داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

- الفقرة (21): تأهيل الموظفين لا يتناسب مع طبيعة الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة.
- الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت مؤهلات الموظفين تتناسب و طبيعة الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة.

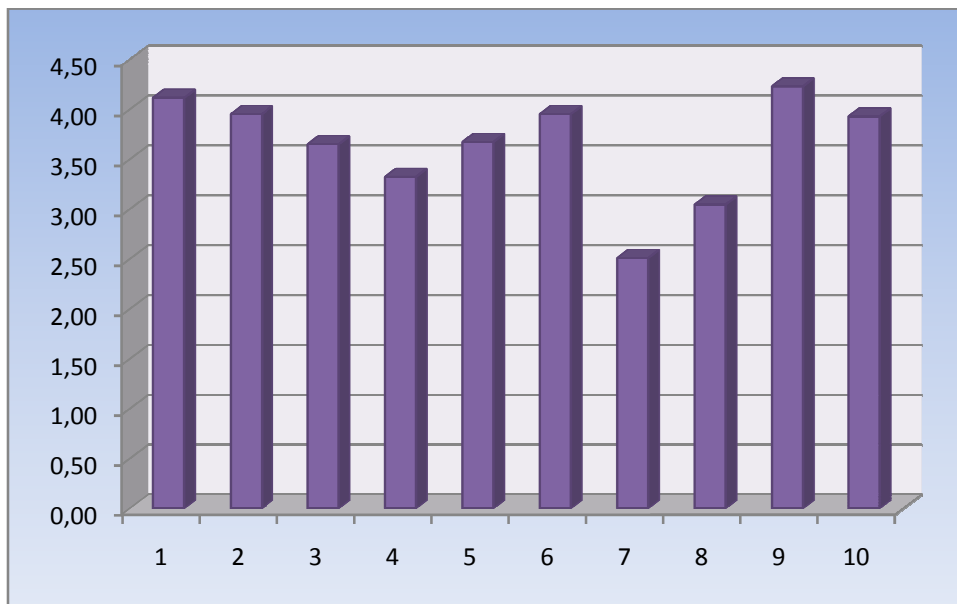
يبين الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي للفقرة 21 يساوي 3.05، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.95، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلي المجال [2.61-3.40] والذي يعبر عن الدرجة: أحياناً، وهذا يبين أنه أحياناً ما لا تستجيب مؤهلات الموظفين بشكل أفضل لما هو مترتب عليهم من واجبات في تلك الأنشطة التي يشغلونها في مؤسسات الشباب والرياضة.

- الفقرة (22): يتم الاستعانة بخبرات خارجية للقيام ببعض الأنشطة داخل المؤسسة.
  - الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تلجأ إلى الاستعانة بقوى عاملة من خارجها.
- يبين الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي للفقرة 22 يساوي 4.23، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.84، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلي المجال [4.21-5.00] والذي يعبر عن الدرجة: دائماً، وهذا يوضح أن الإدارة تلجأ دوماً إلى الاستعانة بقوى عاملة من خارج المؤسسة للقيام ببعض الأنشطة داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

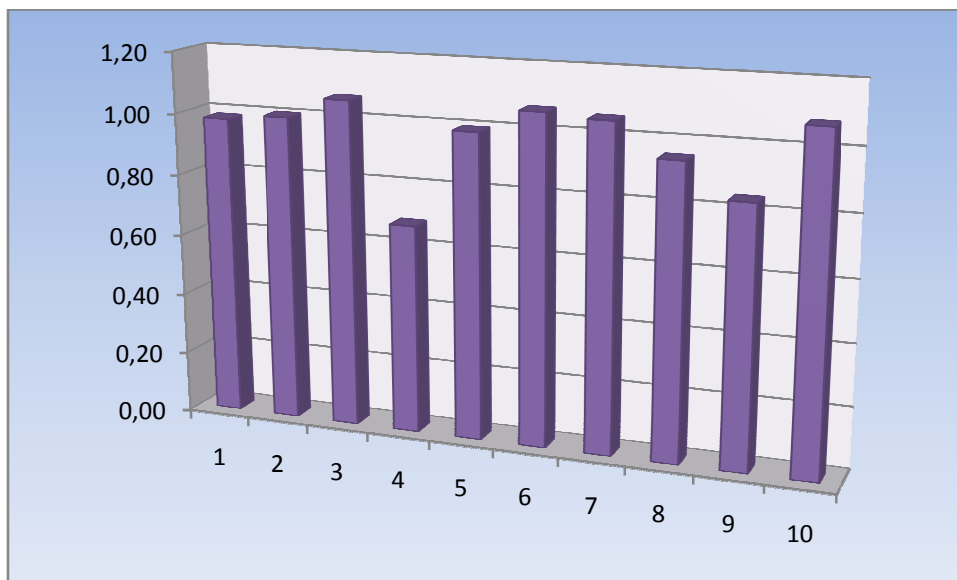
- الفقرة (23): القوى العاملة الخارجية تقوم بالأنشطة التي لا يستطيع موظفونا القيام بها.
- الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كان الموظفون المتواجدين داخل المؤسسة لا يستوعبون كل المهام المنوطة بهم، فتلجأ الإدارة إلى استقدام من يستطيع القيام بها.

يبين الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي للفقرة 23 يساوي 3.93، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.08، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلي المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، وهذا ما يدل أن الإدارة تلجأ غالباً لتدعيم المؤسسة بقوى عاملة تستطيع القيام بالأنشطة التي لا يستطيع الموظفون العاملون فيها تأديتها.

شكل رقم (23): يبين المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث.



شكل رقم (24): يبين الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث.



## 3.1. تحليل بيانات المحور الرابع: جاءت البيانات وفق الاستمارات التي وزعت على مدراء مؤسسات

الشباب والرياضة لأم البواقي، على النحو التالي:

جدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع: (تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا

في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24	عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة يُؤخذ بعين الاعتبار عمر الموظفين.	2.05	1.17
25	يراعى جنس الموظفين عند تعيينهم في مؤسسات الشباب والرياضة.	1.86	1.34
26	الحالة العائلية للموظف تؤثر بشكل مباشر في عملية توزيع الموظفين على مؤسسات الشباب والرياضة.	2.98	1.46
27	تم تعيين كل موظف في منصبه في المؤسسة القريبة إلى مقر إقامته.	3.79	1.08
28	عملية تعيين موظفينا تكون تبعا لمؤهلاتهم العلمية في المؤسسات التي تحتاج هذه الكفاءات.	4.09	0.61
29	تلعب الخبرة المهنية دورا أساسيا عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.	3.52	1.35
30	تكون الأفضلية في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة للموظفين الدائمين مقارنة بالمتعاقدين.	3.35	1.53
31	هناك عدم توازن في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.	4.38	0.76
32	تقوم الإدارة الوصية على إعادة توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة بين فترة وأخرى.	2.74	0.85
33	تؤدي عملية إعادة توزيع القوى العاملة على الوظائف داخل مؤسساتنا إلى إحداث تغيير في حجم الطلب على الموظفين.	3.05	0.84

34	لا توجد معايير محددة تعمل وفقها الإدارة الوصية لتوزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.	3.81	1.33
----	-------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------

● **الفقرة (24):** عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة يُؤخذ بعين الاعتبار عمر الموظفين.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كان عمر الموظف يعتبر معياراً يُؤخذ به عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

يبين الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة 24 يساوي 2.05، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.17، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [1.81-2.60] والذي يعبر عن الدرجة: نادراً، وهذا ما يدل على أن متغير العمر نادراً ما يؤثر ب على توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

● **الفقرة (25):** يراعى جنس الموظفين عند تعيينهم في مؤسسات الشباب والرياضة.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كان جنس الموظف يعتبر معياراً يُؤخذ به عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

يبين الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة 25 يساوي 1.86، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.34، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [1.34-1] والذي يعبر عن الدرجة: أبداً، وهذا ما يدل أنه عند القيام بعملية توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة لا يُؤخذ بعين الاعتبار جنس الموظف أبداً.

● **الفقرة (26):** الحالة العائلية للموظف تؤثر بشكل مباشر في عملية توزيع الموظفين على مؤسسات الشباب والرياضة.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كانت الحالة العائلية للموظف تعتبر معياراً يُؤخذ به عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

يبين الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة 26 يساوي 2.98، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.46، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [2.61-3.40] والذي يعبر عن الدرجة: أحياناً، ويدل هذا أن الحالة العائلية للموظف (متزوج أو أعزب) أحياناً ما يُؤخذ به عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

- الفقرة (27): تم تعيين كل موظف في منصبه في المؤسسة القريبة إلى مقر إقامته.
  - الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كان مقر إقامة الموظف يعتبر معياراً يؤخذ به عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.
- يبين الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة 27 يساوي 3.79، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.08، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، ويعبر هذا على أن عملية تعيين الموظف في مؤسسات الشباب والرياضة غالباً ما يكون في المؤسسة القريبة إلى مقر إقامته.
- الفقرة (28): عملية تعيين موظفينا تكون تبعا لمؤهلاتهم العلمية في المؤسسات التي تحتاج هذه الكفاءات.
  - الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كان المؤهل العلمي للموظف يعتبر معياراً يؤخذ به عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.
- يبين الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة 28 يساوي 4.09، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.61، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، وهذا ما يدل أن عملية تعيين الموظفين يكون غالباً تبعا للمؤهلات العلمية التي يمتلكونها وفي المؤسسات التي تحتاج إلى مثل هذه الكفاءات.
- الفقرة (29): تلعب الخبرة المهنية دوراً أساسياً عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.
  - الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت الخبرة المهنية للموظف تعتبر معياراً يؤخذ به عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.
- يبين الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة 29 يساوي 3.52، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.35، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، وهذا المتوسط يدل على أن الخبرة المهنية غالباً ما دوراً فعالاً في توزيع الموظفين على مؤسسات الشباب والرياضة.



● **الفقرة (30):** تكون الأفضلية في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة للموظفين الدائمين مقارنة بالمتعاقدين.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كانت الوضعية المهنية للموظف تعتبر معياراً يؤخذ به عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

يبين الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة 30 يساوي 3.35، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.08، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.40-2.61] والذي يعبر عن الدرجة: أحياناً، ويوضح هذا أن أحياناً ما تكون الأفضلية في مكان التعيين للموظفين الدائمين بالمقارنة مع المتعاقدين.

● **الفقرة (31):** هناك عدم توازن في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كان هناك عدم توازن في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

يبين الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة 31 يساوي 4.38، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.76، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.40-2.61] والذي يعبر عن الدرجة: أحياناً، ويدل هذا على أن عملية توزيع القوى العاملة أحياناً ما تعرف حالة عدم توازن، أي أن هناك عدم تكافؤ في توزيع الموظفين على مؤسسات الشباب والرياضة.

● **الفقرة (32):** تقوم الإدارة الوصية على إعادة توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة بين فترة وأخرى.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كانت الإدارة الوصية تحرص على تضيق فجوة عدم التوازن في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة، عن طريق إعادة توزيعها بين فترة وأخرى.

يبين الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة 32 يساوي 2.74، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.85، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.40-2.61] والذي يعبر عن الدرجة: أحياناً، وهذا يدل أنه أحياناً ما تقوم الإدارة الوصية بإعادة عملية توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة بين فترة وأخرى، رغبة منها لخلق تكافؤ أفضل في عدد الموظفين بين المؤسسات.

● **الفقرة (33):** تؤدي عملية إعادة توزيع القوى العاملة على الوظائف داخل مؤسساتنا إلى إحداث تغيير في حجم الطلب على الموظفين.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كان حجم الطلب على الموظفين يختلف بفعل إعادة التوزيع.

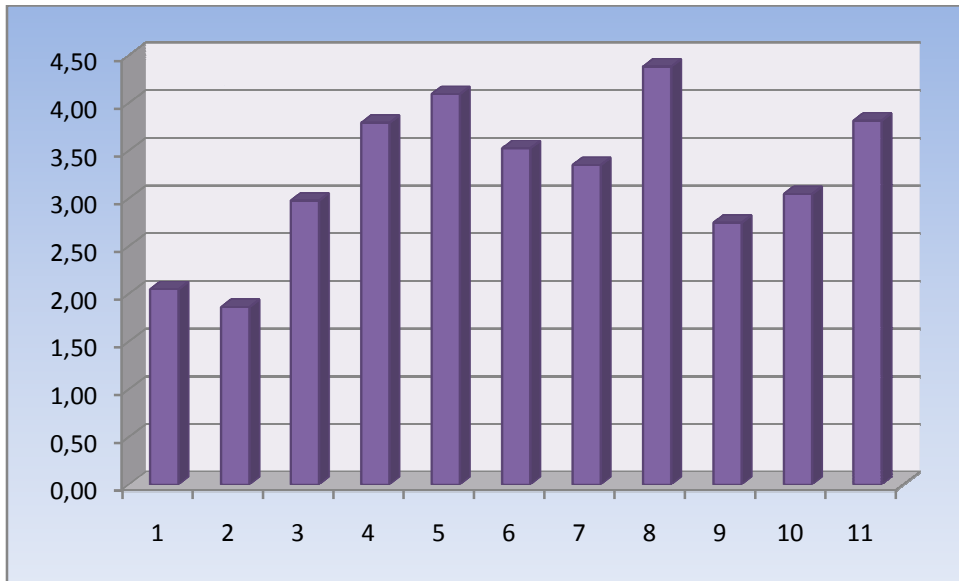
يبين الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة 33 يساوي 3.05، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.84، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال  $[-2.61, 3.40]$  والذي يعبر عن الدرجة: **أحياناً**، ويدل هذا أن عملية إعادة توزيع القوى العاملة على الوظائف داخل مؤسساتنا أحياناً ما تؤدي هذه العملية في إحداث تغيير في حجم الطلب على الموظفين.

● **الفقرة (34):** لا توجد معايير محددة تعمل وفقها الإدارة الوصية لتوزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

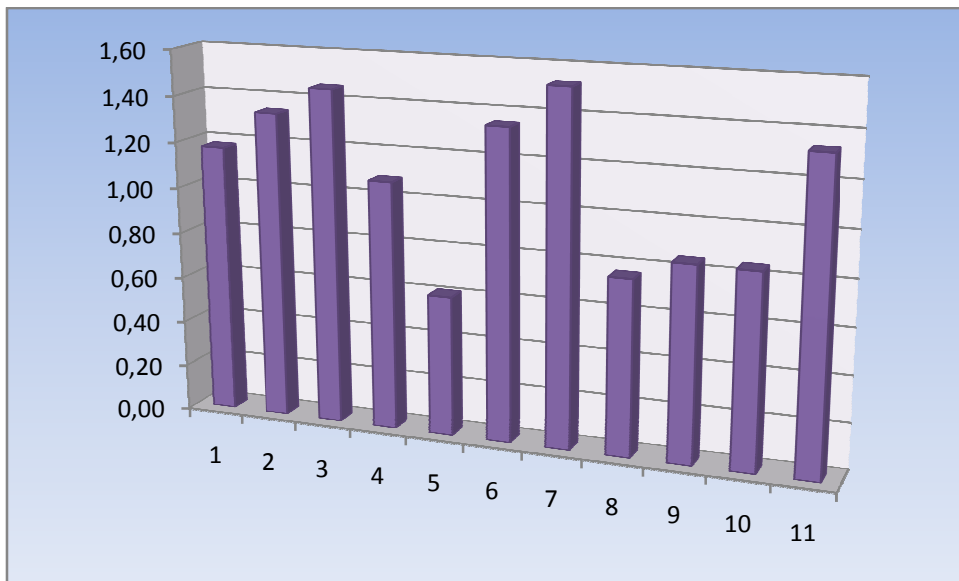
● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كانت عملية توزيع القوى العاملة تفتقر لمعايير محددة تعمل وفقها الإدارة الوصية.

يبين الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة 34 يساوي 3.81، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.33، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال  $[-3.41, 4.20]$  والذي يعبر عن الدرجة: **غالباً**، ويوضح هذا المتوسط أنه غالباً لا توجد معايير محددة تعمل وفقها الإدارة الوصية لتوزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

شكل رقم (25): يبين المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الرابع.



شكل رقم (26): يبين الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث.



4.1. تحليل بيانات المحور الخامس: جاءت البيانات وفق الاستمارات التي وزعت على مدراء مؤسسات الشباب والرياضة لأم البواقي، على النحو التالي:

جدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخامس: (لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
35	لا تقوم المؤسسة بإجراء التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة.	3.95	1.51
36	لا تعمل إدارة المؤسسة على جمع بيانات متعلقة عن الموجود لديها من القوى العاملة كما ونوعا وبشكل دوري.	3.79	1.36
37	لا تقوم إدارة المؤسسة بتحليل مخزونها من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام.	3.44	1.35
38	لا تقوم الإدارة بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي ستحتاجها مستقبلا.	3.84	1.17
39	لا تتنبأ الإدارة بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات لشغل وظائف في المؤسسة.	3.33	1.43
40	لا تقوم الإدارة بعملية الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة.	3.47	1.28
41	لا تعمل المؤسسة على وضع برنامج القوى العاملة وفقا لنتائج عملية الموازنة بين العرض والطلب.	3.67	1.43
42	لم تقم الإدارة بتقديم اقتراحات لتوسيع دائرة نشاطاتها داخل المؤسسة.	4.40	1.03
43	لا ترسل إدارة المؤسسة تقريرا مفصلا لاحتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعا إلى الإدارة الوصية.	4.60	0.90

- الفقرة (35): لا تقوم المؤسسة بإجراء التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة.
- الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تقوم بإجراء تحليل وظيفي لكي تتمكن من تحديد احتياجاتها من القوى العاملة.

يبين الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي للفقرة 35 يساوي 3.95، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.51، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، وهذا ما يوضح أن الإدارات على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة لا تقوم غالباً بإجراء التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة.

- الفقرة (36): لا تعمل إدارة المؤسسة على جمع بيانات متعلقة عن الموجود لديها من القوى العاملة كمّاً ونوعاً وبشكل دوري.
- الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسة تعمل بشكل دوري على جمع بيانات متعلقة بالقوى العاملة لديها كمّاً ونوعاً.

يبين الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي للفقرة 36 يساوي 3.79، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.36، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، ويدل هذا المتوسط أن مدراء مؤسسات الشباب والرياضة غالباً لا تعمل على جمع بيانات متعلقة عن الموجود لديها من القوى العاملة كمّاً ونوعاً وبشكل دوري من فترة لأخرى.

- الفقرة (37): لا تقوم إدارة المؤسسة بتحليل مخزونها من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام.
- الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسة تقوم بـ: تحليل مخزونها من القوى العاملة-حجم الاستخدام.

يبين الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي للفقرة 37 يساوي 3.44، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.35، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، ويدل هذا أن غالباً لا تقوم إدارات مؤسسات الشباب والرياضة بتحليل مخزونها من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام.

- الفقرة (38): لا تقوم الإدارة بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي ستحتاجها مستقبلاً.
- الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت الإدارة تعمل على تقدير طلباتها من القوى العاملة التي ستحتاجها مستقبلاً.

يبين الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي للفقرة 38 يساوي 3.84، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.17، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، وعليه يتبين أن الإدارة في مؤسسات الشباب والرياضة غالباً لا تقوم بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي ستحتاجها مستقبلاً.

- الفقرة (39): لا تتنبأ الإدارة بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات لشغل وظائف في المؤسسة.
- الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت الإدارة تقوم بجمع معلومات حول الموارد البشرية التي تتوفر فيها الشروط لشغل وظائف داخل مؤسستها.

يبين الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي للفقرة 39 يساوي 3.33، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.43، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [2.61-3.40] والذي يعبر عن الدرجة: أحياناً، ويوضح هذا المتوسط أنه أحياناً لا تقوم الإدارة بالتنبؤ بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات لشغل وظائف في المؤسسة.

- الفقرة (40): لا تقوم الإدارة بعملية الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة.
- الهدف من الفقرة: معرفة ما إذا كانت الإدارة تقوم بعملية موازنة بين: المعروض/المطلوب من القوى العاملة.

يبين الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي للفقرة 40 يساوي 3.47، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.33، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: غالباً، وتبين هذه النتيجة أن الإدارة على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة غالباً لا تقوم بعملية الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة.

● **الفقرة (41):** لا تعمل المؤسسة على وضع برنامج القوى العاملة وفقا لنتائج عملية الموازنة بين العرض والطلب.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كانت الإدارة تقوم بوضع برنامج للقوى العاملة وفقا لنتائج عملية الموازنة بين العرض والطلب.

يبين الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي للفقرة 41 يساوي 3.67، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.43، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يعبر عن الدرجة: **غالبًا**، ويوضح هذا المتوسط أن المؤسسة غالبًا لا تقوم بوضع برنامج القوى العاملة وفقا لنتائج عملية الموازنة بين العرض والطلب.

● **الفقرة (42):** لم تقم الإدارة بتقديم اقتراحات لتوسيع دائرة نشاطاتها داخل المؤسسة.

● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كانت الإدارة قامت بتقديم اقتراحات لتوسيع دائرة نشاطاتها داخل المؤسسة على ضوء برنامج القوى العاملة المعقد.

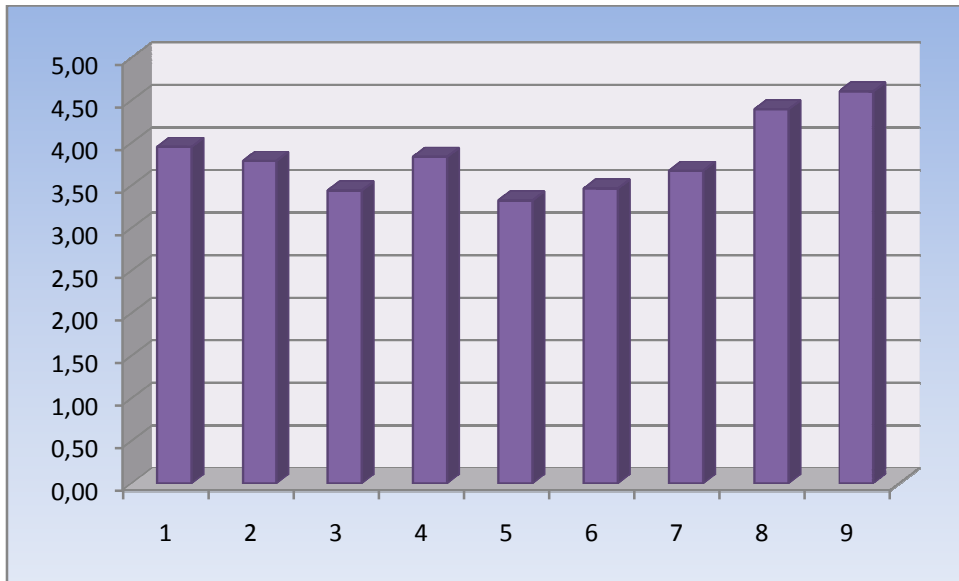
يبين الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي للفقرة 42 يساوي 4.40، وأن الانحراف المعياري يساوي 1.03، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [4.21-5.00] والذي يعبر عن الدرجة: **دائمًا**، وهذا يدل على أن الإدارة في مختلف مؤسسات الشباب والرياضة دائمًا لا تقوم بتقديم اقتراحات لتوسيع دائرة نشاطاتها داخل مؤسساتها.

● **الفقرة (43):** لا ترسل إدارة المؤسسة تقريرًا مفصلاً لاحتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعًا إلى الإدارة الوصية.

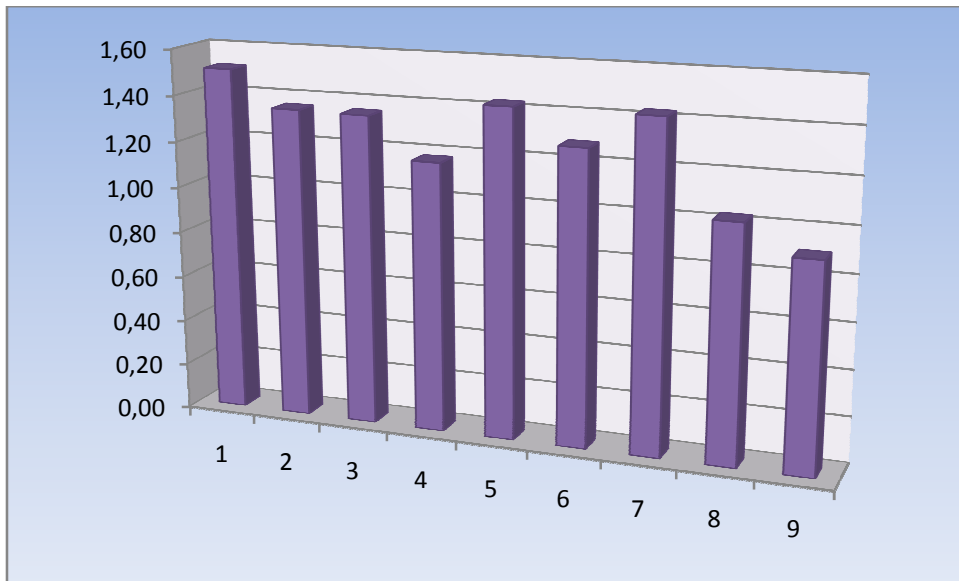
● **الهدف من الفقرة:** معرفة ما إذا كانت الإدارة ترسل تقريرًا مفصلاً لاحتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعًا على ضوء التنبؤات التي وضعتها.

يبين الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي للفقرة 34 يساوي 4.60، وأن الانحراف المعياري يساوي 0.90، وعند تصنيف المتوسط الحسابي وفق طول خلايا المقياس الخماسي نجده ينتمي إلى المجال [4.21-5.00] والذي يعبر عن الدرجة: **دائمًا**، ويدل هذا المتوسط الحسابي الناتج أن الإدارات في مؤسسات الشباب والرياضة لا ترسل دائمًا تقريرًا مفصلاً لاحتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعًا إلى الإدارة الوصية على مستوى مديرية الشباب والرياضة للولاية.

شكل رقم (27): بين المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الخامس.



شكل رقم (28): بين الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخامس.



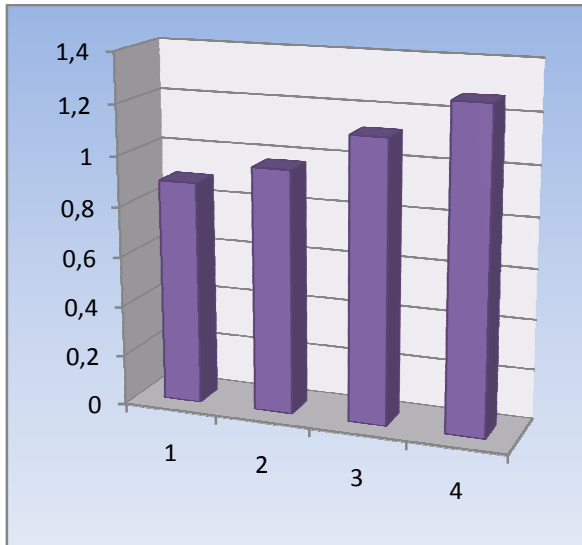


2. عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

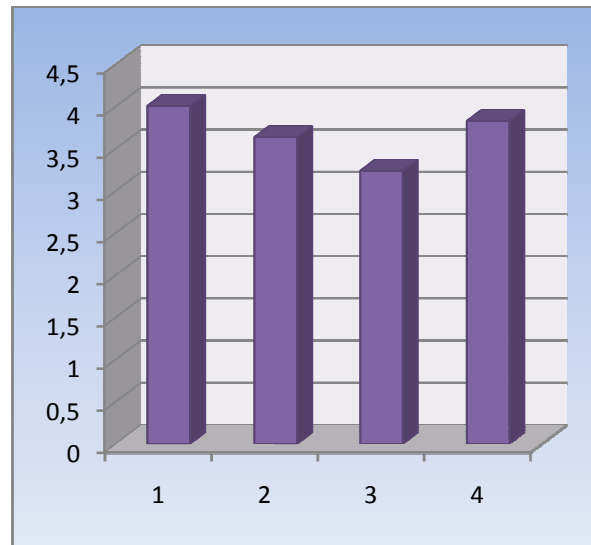
جدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحاور الاستمارة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
محققة	0.89	4.01	تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.
محققة	0.97	3.64	تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.
محققة	1.12	3.24	تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.
محققة	1.27	3.83	لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

شكل رقم (30): يمثل الانحرافات المعيارية الكلية



شكل رقم (29): يمثل المتوسطات الحسابية الكلية



جدول رقم (37): النسب المئوية لفرضيات الدراسة حسب خلايا مقياس ليكرت

الدرجات والنسب المئوية										الفرضية	الرقم
دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا			
النسبة %	-4.21]	النسبة %	-3.41]	النسبة %	-2.61]	النسبة %	-1.81]	النسبة %	-1]		
	[5.00		[4.20		[3.40		[2.60		[1.80		
15.38	02	84.61	11	00.00	00	00.00	00	00.00	00	الأولى	01
10.00	01	60.00	06	20.00	02	10.00	01	00.00	00	الثانية	02
00.00	00	36.36	04	45.45	05	10.00	01	10.00	01	الثالثة	03
22.22	02	66.66	06	11.11	01	00.00	00	00.00	00	الرابعة	04

1. الفرضية الأولى: تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

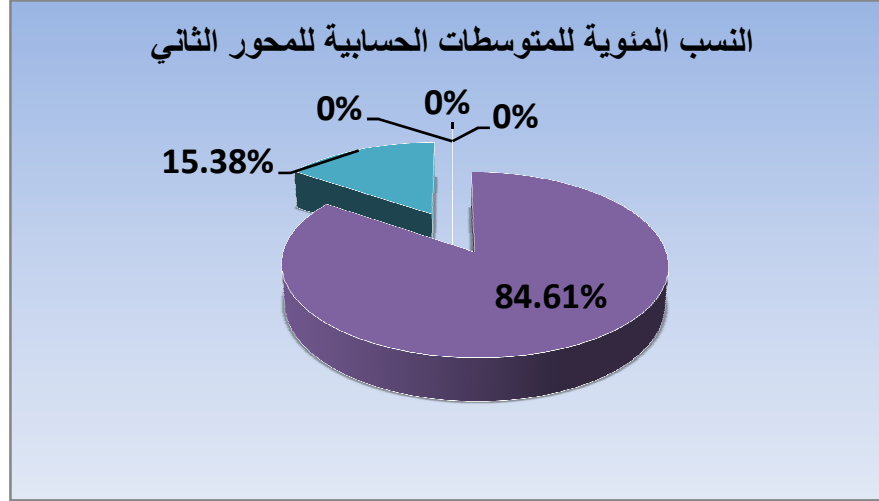
يبين الجدول رقم (37) تصنيف المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني حسب طول خلايا المقياس الخماسي، واتضح أن أكبر نسبة كانت للمجال [4.20-3.41] الذي يعبر عن الدرجة غالبا، وذلك بنسبة 84.61%، ثم يأتي في المرتبة الثانية المجال [5.00-4.21] الذي يعبر عن الدرجة دائما وذلك بنسبة 15.38%، في حين كانت نسبة باقي المجالات 00.00%، وعلى ضوء هذه النتائج المتوصل إليها واستنادا إلى الدرجة ذات الأعلى نسبة وهي غالبا بنسبة 84.61%، واعتمادا على المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات المحور الثاني المقدر بـ 4.01 وانحراف معياري قُدر بـ 0.89 كما هو مبين في الجدول رقم (36)، فإنه يمكننا القول أنه غالبا لا يكفي عدد العاملين الموجودين في مؤسساتهم لضمان حسن سير نشاطاتهم، وهذا راجع لأن وظيفة إدارة الموارد البشرية تكاد تكون شبه غائبة بحيث أنها يجب تمد مختلف الإدارات والأقسام باحتياجاتها الكمية من الأفراد، كي تتمكن من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة. هذه الوظيفة التي تعتبر أساس عمل المنظمات والمؤسسات في العصر الحديث تعمل على ضمان تزويد المؤسسة بالاحتياجات الكمية من الأفراد العاملين من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بالشكل الذي يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما.

ويفسر الباحث هذا لغياب سياسات واضحة في إطار ما يسمى تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة، كنشاط قاعدي الذي يحوي مجموعة من النشاطات التي تسمح لمسيرتي أي مؤسسة، بالاتفاق مع جميع المستويات الإدارية بتحديد، تحليل، تقديم والتنبؤ بالاحتياجات الكمية من القوى العاملة التي تتعلق بأهداف المؤسسة والأهداف الخاصة بالإجراء من خلال استراتيجيات قصيرة، متوسطة وطويلة المدى.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها كانت النسبة الأعلى والتي هي 84.61%، هذه النسبة التي تقول أنه غالبا لا يغطي تخطيط القوى العاملة الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة، وبناء على هذا

وعلى ما سبق يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الأولى التي تقول: " تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة" قد تحققت.

شكل رقم (31): يبين النسب المئوية للمتوسطات الحسابية للمحور الثاني

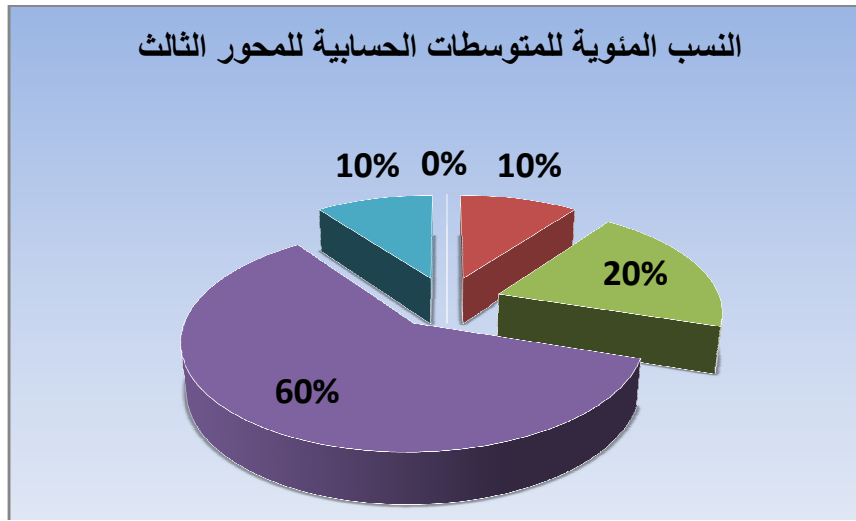


2.2. الفرضية الثانية: تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة. يبين الجدول رقم (37) تصنيف المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث حسب طول خلايا المقياس الخماسي، واتضح أن أكبر نسبة كانت للمجال [3.41-4.20] الذي يعبر عن الدرجة غالباً، وذلك بنسبة 60.00%، ثم في المرتبة الثانية المجال [2.61-3.40] الذي يعبر عن الدرجة أحياناً وذلك بنسبة 20.00%، ثم ثالثاً المجالان [4.21-5.00]، [1.81-2.60] الذي يعبران عن الدرجة دائماً ونادراً وذلك بنسبة 10.00%، أما المجال المتبقي [1-1.80] الذي يعبر عن الدرجة أبداً ذلك بنسبة 00.00%، واستناداً إلى النسبة الأعلى في هذا التصنيف التي كانت للدرجة غالباً بنسبة 60.00%، واعتماداً على المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات المحور الثالث المقدر بـ 3.64 وانحراف معياري قُدر بـ 0.97 كما هو مبين في الجدول رقم (36)، ويوضح أصحاب هذا الرأي أن مؤسساتهم غالباً لا تزال تفتقر إلى النوعية المناسبة من القوى العاملة التي تحقق أهدافها، ونفس الشيء يقال هنا كما في الفرضية الأولى عدم العناية الكافية بوظيفة الموارد البشرية داخل مؤسسات الشباب والرياضة ينجم عنه تحكم سيء في المخزون الحالي من الأفراد العاملين وأيضاً عدم السماح للمؤسسة بالحصول على النوعية اللازمة من القوى البشرية العاملة بما يتلاءم مع حاجتها المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجيتها المحددة. فإن كان تخطيط القوى العاملة -الذي هو عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تزويد المؤسسة بالنوعية المطلوبة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة- إن كان هشاً وغير جيد ولا يستند إلى معطيات وبيانات دقيقة ولا يتبع

نموذجاً صحيحاً فهو بالتأكيد سوف لن يكون ناجحاً ومفيداً ولا يستطيع أن يقوم بتزويد المؤسسة لما ستحتاجه من النوعية اللازمة من الأفراد العاملين، وهذا ما يتوافق مع وجدناه في دراستنا حيث أن نسبة 60.00% من الباحثين تقول أنه غالباً لا تزال مؤسسات الشباب والرياضة تحتاج ذوي الاختصاص الذي من شأنهم العمل على نجاح البرنامج المراد تحقيقه.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الثانية القائلة: "تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة" قد تحققت.

شكل رقم (32): يبين نسب المتوسطات الحسابية للمحور الثالث

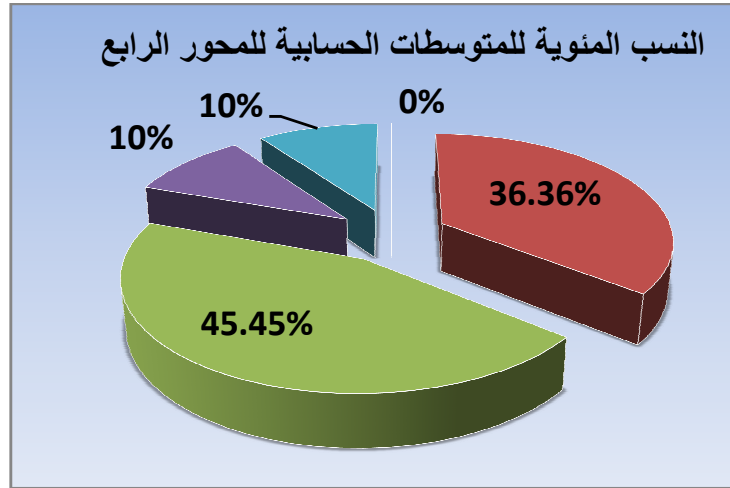


3.2 الفرضية الثالثة: تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهاجاً خاصاً في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

يبين الجدول رقم (37) تصنيف المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الرابع حسب طول خلايا المقياس الخماسي، واتضح أن أكبر نسبة كانت لصالح المجال [2.61-3.40] وذلك بنسبة 45.45% أي أن إجابات الباحثين عبّرت عن الدرجة أحياناً، في حين كانت المرتبة الثانية للمجال [3.41-4.20] وذلك بنسبة 36.36% الذي يعبر عن الدرجة غالباً، في حين يأتي ثالثاً المجالان [1.00-1.80] و [1.81-2.60] وذلك بنسبة 10.00% والذي يعبر عن الدرجتين أبداً ونادراً، في حين المجال [4.21-5.00] يأتي أخيراً الذي يعبر عن الدرجة دائماً الذي كانت نسبته 00.00%، على ضوء النتائج المحصل عليها نجد أن نسبة 45.45% من الباحثين يقولون أنه أحياناً لا يوجد منهج خاص يُتبع في توزيع القوى العاملة الموجودة على مؤسسات الشباب والرياضة ويدل على هذا المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات المحور الرابع المقدر بـ 3.24 وانحراف معياري قُدر بـ 1.12 كما هو مبين في الجدول رقم (36)، في حين نسبة 36.36% من الباحثين يقولون أنه غالباً لا يوجد هناك منهج يُعتمد عليه في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة، وإن دلت هذه النتائج على شيء فإمّا تدل على أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على وجود منهج خاص تتبعه الإدارة

الوصية لتوزيع الأفراد العاملين على مؤسسات القطاع، وهذا ما يفسر عدم التوازي في أعداد الموظفين من مؤسسة إلى أخرى، ويُرجع الباحث هذه الحالة لعدم إعداد وتطبيق مخططات وبرامج على مستوى الإدارة الوصية -مديرية الشباب والرياضة- تهدف إلى ضمان تنظيم عدد العمال ونوعية اليد العاملة اللازمة، وانتهاج سياسات من شأنها التوزيع الإيجابي للقوى العاملة التابعة للمديرية على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي. على ضوء ما سبق يتضح أنه يوجد رأي مشترك من قبل الباحثين على أنه أحيانا وفي بعض الأوقات غالبا لا يوجد منهج خاص يُتخذ به في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة، وعليه فإن الفرضية الجزئية الثالثة القائلة: "تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة" قد تحققت.

شكل رقم (33): بين النسب المئوية للمتوسطات الحسابية للمحور الرابع

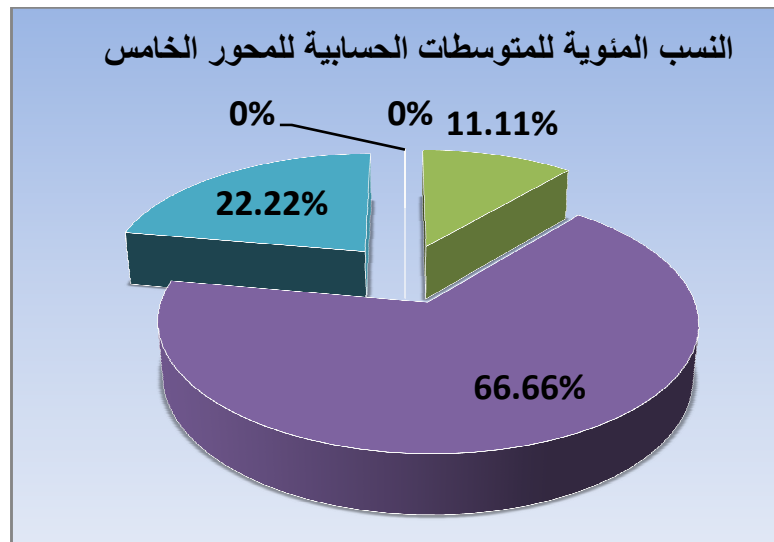


**4.2. الفرضية الرابعة:** لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كمًّا ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة. يبين الجدول رقم (37) تصنيف المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الرابع حسب طول خلايا المقياس الخماسي، واتضح أن أكبر نسبة كانت لصالح المجال [4.20-3.41] وذلك بنسبة 66.66% أي أن إجابات الباحثين عبّرت عن الدرجة غالبًا، في حين كانت المرتبة الثانية للمجال [5.00-4.20] وذلك بنسبة 22.22% الذي يعبر عن الدرجة دائمًا، في حين يأتي ثالثا المجال [3.40-2.61] وذلك بنسبة 11.11% والذي يعبر عن الدرجة أحيانا، في حين المجالين [1.80-1.00] و [2.60-1.81] اللذين يعبران عن الدرجتين أبداً ونادراً على التوالي كانت نسبتهما 00.00%، واستنادا إلى هذه النتائج وفي مقدمتها الأعلى نسبة 66.66% التي تعبر عن الدرجة غالبًا، واستنادا إلى المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات المحور الخامس المقدر بـ 3.83 وانحراف معياري قُدر بـ 1.27 كما هو مبين في الجدول رقم (36)، هذه النتائج التي يقول من خلالها الباحثون أنه غالبًا الإدارة على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة لا تقوم بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية

ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة، ويرجع الباحث هذا إلى عدم حرص الإدارة على مستوى هذه المؤسسات إلى إيصال واقعها من حيث قوة العمل إلى الجهات المعنية أو الإدارة الوصية لاتخاذ التدابير التي من شأنها تزويدها بما يسد عجزها من القوى العاملة، وبالموازاة مع هذه يرجع الباحث عدم تلبية مطالب هذه المؤسسات من حيث كم ونوع العمال إلى عدة عوامل لعل أبرزها صعوبة التوفيق بين مصالح المؤسسة والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، مع التغير الكثير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة للعمل<sup>1</sup>، إضافة إلى عامل التشريعات واللوائح الحكومية الخاصة بالدولة المتحكمة في خريطة المناصب المالية بحيث أن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

وعلى ضوء ما سبق فإن الباحثين يقرّون على غياب عملية تنبؤ للقوى العاملة على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة، وبهذا نقول أن الفرضية الجزئية الرابعة التي تقول: " لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كمًّا ونوعاً داخل مؤسسات الشباب والرياضة" قد تحققت.

شكل رقم (34): يبين النسب المئوية للمتوسطات الحسابية للمحور الخامس



<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> مراد رايس، مرجع سابق، ص ص 117، 119.

## 3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

● بعد أن قام الباحث بتحليل النتائج وجد أن: تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة، أي أن عملية التخطيط للقوى العاملة لا تقوم بتلبية ما تحتاجه المؤسسة من عدد العاملين مما يدل على أنها لا تمارس التخطيط بالصورة الصحيحة وبمنهجية واضحة ودقيقة، إضافة إلى ذلك أن مؤسسات الشباب والرياضة ليس لها اهتمام كبير بسياسات تخطيط القوى العاملة التي من شأنها تحقيق فعالية أكبر في التزود بأعداد كافية من العمال، واعتمادها على الخطط التشغيلية القصيرة المدى (صيغة العقد) وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة جمال خليل عدوان من فلسطين 2008 التي كانت بعنوان: **واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، التي توصلت إلى أن المؤسسات لا تمارس التخطيط بصورة صحيحة وبمنهجية متكاملة وواضحة، ولا تسعى لإشراك العاملين في التخطيط أو إعلامهم بالخطط المستقبلية للمؤسسة، كما توصلت أن مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات غزة تعتمد في احتياجاتها من القوى العاملة على الخطط التشغيلية قصيرة المدى، الأمر الذي يؤدي إلى إرباك العمل المستقبلي وضعف القدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية المطلوبة بدقة وبالتالي التأثير على مستوى أداء المؤسسة ووجودها.** كما تتفق أيضا مع نتائج الدراسة التي قام بها كل من **Gilles Dussault & Carl- Ardy Dubois (2003)** Health Services Research Unit, Department of Public Health and Policy, London School of Hygiene and Tropical Medicine and European Observatory on **القوى العاملة** Health Care Systems, London, United Kingdom. التي كانت بعنوان: **السياسات الصحية: المكون الحرج في السياسات الصحية، التي توصلت إلى أن قلة السياسات الواضحة لتنمية القوى العاملة الصحية أنتجت -في أكثر البلدان- خللا في التوازن يهدد قدرة أنظمة الرعاية الصحية على إنجاز أهدافها.**

● توصل الباحث أيضا إلى أن: تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة، وهذا يدل على التخطيط للقوى العاملة على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة لا يستطيع أن يلي كل ما هو مطلوب منه كعملية يراد من خلالها تزويد المؤسسات بالكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها ورسالتها، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها زعباط عز الدين من الجزائر التي كانت بعنوان: **تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة -دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل-** الذي وجد أن مخطط الموارد البشرية هو أسلوب منطقي لا يتبنى حل جميع المشاكل ولا يضمن النجاح الكلي بل يعتمد على تقدير الأعداد الملائمة من القوى العاملة التي لها تأثير كبير على مستقبل الشركة. كما يعزي الباحث عدم تغطية تخطيط القوى العاملة لاحتياجات المؤسسة النوعية من العمال

لكون التخطيط لهذه القوى على مستوى المؤسسة لا يتم بالشكل المطلوب الذي يستطيع الإمام 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 المؤسسات، وتتفق مع نتائج دراسة كل من **Tit Albreht (Institute of Public Health of the Republic of Slovenia) & Niek Klzinga (University of Amsterdam) (2002)** التي كانت بعنوان: **تخطيط القوى العاملة في سلوفينيا تحليل سياسة التغيرات في أدوار ذوي الصلة وطرق التنفيذ،** التي توصلت هي الأخرى أن كل من له علاقة بمجال العمل الصحي يعتقد أن التخطيط الحالي للأيدي العاملة الطبية غير كاف.

كما وجد الباحث أيضا أن الموظفون الحاليون في مؤسسات الشباب والرياضة لازالوا بحاجة إلى دورات تدريبية تكوينية إضافية من أجل تحسين مستواهم لتحقيق فعالية أكبر في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، ويتم القيام بهذه المهمة من خلال تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية وبالأحرى وظيفة التكوين (التدريب) وهذا بالعمل على إعداد مخططات التكوين ووضع نشاطات التكوين حيز التنفيذ ومن ثم تقييم النتائج وهذا من أجل مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف المرسومة، ويتفق هذا مع نتائج دراسة بنية عمر من الجزائر التي كانت بعنوان: **إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية -شركة توزيع المواد البترولية " نفطال" -** الذي وجد إدارة الموارد البشرية تساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن هذا المنطلق يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء للأساليب الحرجة الموجهة لهذا الأداء والرضا والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية. وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة كل من **Tit Albreht (Institute of Public Health of the Republic of Slovenia) & Niek Klzinga (University of Amsterdam) (2002)** التي كانت بعنوان: **تخطيط القوى العاملة في سلوفينيا تحليل سياسة التغيرات في أدوار ذوي الصلة وطرق التنفيذ،** اللذان يريان أن هناك حاجة كبيرة للتحديد الأوضح للمسؤوليات، والتدريب العالي والتمويل.

وجد الباحث أن: **تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة، وهذا يعني أنه ليست هناك ضوابط دقيقة تعمل وفقها الإدارة الوصية في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة، ويعود هذا إلى أن مفهوم تخطيط القوى العاملة ليس مستوعبا لدى الكثير ممن يعملون على مستوى الإدارات في مؤسسات الشباب والرياضة، كما أنه لا يوجد**



أشخاص أكفاء ممن تتوفر فيهم الشروط لكي يقوموا بمثل هذه العملية التي تتطلب دراية كافية بأصول الإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة هاشم عبد العزيز من مصر التي كانت بعنوان: **إدارة وتخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية**، التي وجد فيها غياب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية علمياً، بالرغم من مشاركة بعض مسؤولي الموارد البشرية في فريق الإدارة العليا ببعض المنظمات، إضافة لقصور مفهوم تخطيط الموارد البشرية لدى مسؤولي الموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة على عملية إعداد الموازنة السنوية للعمالة فقط. إضافة لعدم توفر المقومات الأساسية للتخطيط المتكامل للموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة، خاصة ما يتعلق بتوافر المعلومات وطرق تخطيط الموارد البشرية ووجود شخص متخصص لديه القدرة على القيام بالتخطيط لها، كما توصلت الدراسة إلى أن وجود نظام لتخطيط الموارد البشرية يصاحبه انخفاض في معدل دوران العمل أو بشكل آخر استقرار نسبي لقوة العمل.

● ووجد الباحث أن الإدارة الوصية تقوم أحياناً بإعادة توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة بين فترة وأخرى من أجل تقليص حجم الاحتياجات من القوى العاملة، هذه العملية التي من شأنها تؤدي إلى إحداث تغيير في حجم الطلب على العمال كماً ونوعاً، مما يدل أن اهتمام الإدارة الوصية تهم بدرجة أكبر بسد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وليس التفكير بخطة تستطيع بها مستقبلاً أن تقضي نهائياً على مشكلة نقص هذه القوى، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة جمال خليل عدوان من فلسطين 2008 التي كانت بعنوان: **واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة**، التي توصلت إلى أن خطة الاحتياجات للقوى العاملة يتم مراجعتها وتعديلها في ضوء حاجة المؤسسة حسب أعباء العمل، مما يدل على أن هذه المؤسسات 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.

● ووجد الباحث أن مؤسسات الشباب والرياضة لا تقوم بعملية التنبؤ للقوى العاملة التي سوف تحتاجها مستقبلاً، وذلك لعدم إجرائها لتحليل وظيفي لتحديد احتياجاتها من هذه القوى، وجمع مختلف البيانات المتعلقة عن ما هو موجود لديها من يد عاملة، وكذا عدم إرسال تقارير مفصلة لاحتياجاتها من القوى العاملة كماً ونوعاً إلى الإدارة الوصية، وهذا ما نجم عنه عجز ونقص في القوى العاملة مما يعني عدم وجود معلومات كافية حول وضع هذه المؤسسات من ناحية الموارد البشرية وأن المعلومات الموجودة لا تستخدم بالصورة المطلوبة، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة الناطور محمد من الأردن 2002 التي كانت بعنوان: **تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية**، التي تفيد بتوافر المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة ودقتها، وأن استخدام هذه المعلومات لم يكن يتم بالصورة المثلى، كما أن مهام ووظائف تخطيط القوى العاملة كانت تستخدم بصورة متوسطة.

## خاتمة:

لقد توصلت الدراسة عموماً في شقيها النظري والتطبيقي إلى أنه لا يوجد هناك اهتمام واضح بتخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي بالطريقة التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل بما يضمن تحقيق أهداف هذه المؤسسات، فمفهوم إدارة الموارد البشرية حسب رأي الباحث لا يزال غامضاً لدى أغلبية الإداريين على مستوى المؤسسات التابعة لقطاع 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 مؤسسات الشباب والرياضة 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 القوى العاملة التي هي عبارة 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 اختياراً موضوعياً للحصول على أكبر كفاءة إنتاجية منهم، مما يعني القيام بعملية تنبؤ بحجم العرض والطلب من القوى العاملة التي تستطيع عن طريقها المؤسسة تحديد اليد العاملة المطلوبة لها كماً ونوعاً وفي الوقت المناسب.

وحسب رأي الباحث يجب أن يكون هناك اهتمام أكبر بهذه الوظيفة على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة للاستفادة أكثر من قوة عمل 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 القوى العاملة من خلال جمع بيانات متعلقة عن الموجود لديها من الأفراد العاملين كماً 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 أن 84.61% من المبحوثين يقولون أنه غالباً لا يلي تخطيط القوى العاملة العدد التي تحتاجه مؤسسات الشباب والرياضة، و60.00% يقولون هم الآخرون أن تخطيط القوى العاملة غالباً لا يستطيع تلبية نوعية اليد العاملة التي تحتاجها المؤسسات، ويفسر الباحث هذا إلى قصور مفهوم تخطيط القوى العاملة لدى المسؤولين، وعدم وجود أشخاص يمتلكون مؤهلات إدارية كافية، حيث تشير خصائص عينة الدراسة أن المدراء على مستوى هذه المؤسسات 50.00% منهم يمتلك شهادة مربي تنشيط الشباب و30.76% من مستويات أخرى و17.30% تقنيون سامون في الرياضة مما يدل على أن هؤلاء المدراء ليسوا أخصائيين بآتم معنى الكلمة في الإدارة، مما يستوجب على الإدارة الوصية القيام بدورات تدريبية

لصالحهم من أجل الرفع في كفاءتهم الإدارية وإرساء قواعد سليمة من شأنها الاستفادة القصوى من القوى العاملة في قطاع الشباب والرياضة وكذا تطوير مؤسسات هذا القطاع.

وعلى وجه العموم أكدت الدراسة التطبيقية التي قام بها الباحث على مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي والتابعة لمديرية الشباب والرياضة، أكدت أنه لا يوجد هناك اهتمام واضح بتخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي بالطريقة التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل بما يضمن تحقيق أهدافها، كما توصلت الدراسة أيضا أنه لا توجد هناك عملية تنبؤ بهذه المؤسسات 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 عامة، وتكون تديما لدراسات أخرى سابقة في مجال الإدارة الرياضية على وجه الخصوص، وذلك لزيادة توسيع أكبر في مفهوم تخطيط القوى العاملة في مؤسسات رياضية أخرى، على سبيل المثال الأندية الرياضية المحترفة التي أصبحت بموجب قانون الاحتراف مؤسسات تتمتع بالاستقلالية الإدارية.

## اقتراحات وتوصيات:

بعد القيام بهذه الدراسة، أي التعرض إلى واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، واستخلاص النتائج منها توصل الباحث إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، التي يأمل أن يستفيد منها الباحثون والمسؤولون على مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، وهي كآآتي:

1. إنشاء أقسام ووحدات خاصة بالموارد البشرية على مستوى كل مؤسسات الشباب والرياضة.
2. إجراء دورات تدريبية لصالح الإداريين في مؤسسات الشباب والرياضة في أصول الإدارة عامة والإدارة الرياضة خاصة.
3. ضرورة الاهتمام بوظيفة تخطيط القوى العاملة والعمل بها داخل مؤسسات الشباب والرياضة، من شأنها التزود بالعدد والنوع الكافي من العمال.
4. ضرورة قيام كل مؤسسة 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 مؤسسات الشباب والرياضة.
6. ضرورة وجود تنسيق حقيقي بين مديرية الشباب والرياضة وكل من ديوان مؤسسات الشباب وديوان المركبات المتعددة الرياضات من جهة، ومعاهد تكوين الإطارات من جهة أخرى لمعرفة العرض من موجود من عددها ونوعيتها.
7. توفير نظم معلومات على مستوى كل مؤسسة يخصص الموارد البشرية بالتفصيل الدقيق.
8. 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 ومصادقية أكبر للبحث العلمي في مستوى درجة الماجستير بما يسمح لهذه المؤسسات للاستفادة من نتائج هذه الدراسات.
9. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتمحورة حول تخطيط القوى العاملة في مؤسسات رياضة أخرى، كالأندية المحترفة، الرابطات الرياضية، الاتحادات الرياضية، وزارة الشبيبة والرياضة .. الخ.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب العربية:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ب ط، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1995.
2. أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
4. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: 2- التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 165.
6. أحمد حافظ نجم وآخرون، دليل الباحث، ب ط، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988.
7. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
10. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
12. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: أحمد سيد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003.
13. جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2008.

14. حسام نعمان العربي، التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
15. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
16. حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة "الموارد البشرية" في المؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
17. حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
18. حسن ياسين طعمة، نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
19. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
20. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
21. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
22. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
23. رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
24. زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، ب ط، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
26. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.

27. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004.
30. عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004.
31. عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
32. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
33. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
34. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ط1، إدارة الموارد البشرية: في القرن العشرين - منحنى نظمي-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ب س.
35. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
36. عبد الحميد شرف، التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1997.
37. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
38. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
39. عثمان محمد غنيم، التخطيط: أسس ومبادئ عامة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
40. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1975.
41. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، نسخة إلكترونية محفوظة لكتب عربية، [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)، 2003.



42. فريد راغب النجار، التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل عام 2050، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
43. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
44. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
45. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
46. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
47. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص ص 148-149. مأخوذ عن: محمد عبد الفتاح، محمد كمال مصطفى، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، بيمكو للاستشارات الهندسية، القاهرة، مصر، 1988.
48. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
49. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
50. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
51. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، ب ط، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
52. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1971.
53. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
54. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، ط1، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.

55. محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي، منظور حديث في الإدارة الرياضية، ب ط، ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية، مصر، 2009.
56. محمود داود الربيعي، تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي، مجلة علوم التربية الرياضية- جامعة بابل، العراق، العدد الثالث، المجلد الخامس، 2006.
57. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
58. مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الإصدار الأول، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
59. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ط1، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، الجزائر، الجزائر، 2010.
60. محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
61. موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، ط1، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
62. محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، ب ط، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
63. مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
64. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم والأسس والوظائف، ط1، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 2003.
65. ميشيل أرمسترونج، تقنيات الإدارة، ط1، ترجمة: مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2004.
66. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
67. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
68. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

## الرسائل الجامعية:

1. آسيا لعساس، التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية - حالة وحدة عيسات إيدير للطحين الواقعة بالحراش-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.
2. باسمه علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا الإقليمي بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.
3. جمال خليل عدوان، واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2008.
4. سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
5. عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق (SDE) - قسنطينة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، 2007.
6. عز الدين زعباط، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
7. علال تيرورت، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
8. عمر بنية، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية بشركة توزيع المواد البترولية نفضال، رسالة ماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء INPS، الجزائر، 2006.
9. مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط « DML »، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

10. ميروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، رسالة ماجستير في علم النفس العمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
11. نصر الدين عشوي، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة - كنظام-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006.
12. يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

### المنشورات:

1. تقرير مديرية الشباب والرياضة لولاية أم البواقي.

### الدوريات:

1. أحمد رمضان، مجلة جهينة (نسخة إلكترونية)، العدد 47، 2009/04/02.
2. الناطور محمد، تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2002.
3. حسن علي سليمان، تخطيط القوى العاملة، مجلة التنمية الإدارية، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، العدد 10، بغداد 1978.
4. ريتشارد جودي، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، ط 1، سلسلة مطبوعات مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004.
5. عبد الوهاب مجيد محمود، الأولويات في التخطيط الرياضي، مجلة التربية الرياضية-جامعة بغداد، العراق، المجلد العاشر، العدد الأول، 2001، ص 130.
6. هاشم عبد العزيز، إدارة وتخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الخامس والستون، السنة الرابعة والأربعون، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2005.

القوانين والمراسيم:

1. قانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 هـ الموافق 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية العدد 17 الصادرة في أول شوال عام 1410 هـ الموافق 25 أبريل 1990.
2. المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، المتضمن تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، الصادرة بتاريخ: 8 رمضان عام 1427 هـ الموافق لـ 01 أكتوبر سنة 2006.
3. المرسوم التنفيذي 07 - 01 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1411 هـ الموافق لـ 06 يناير سنة 2007، المتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة بتاريخ: 18 ذي الحجة عام 1427 هـ الموافق 7 يناير سنة 2007 م.
4. المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426 هـ الموافق لـ 22 ديسمبر سنة 2005، المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84، الصادرة بتاريخ: 27 ذي القعدة عام 1426 هـ الموافق لـ 29 ديسمبر سنة 2005.

الصفحات الإلكترونية على شبكة المعلومات:

1. المعهد العربي للتخطيط - الكويت، -، [http://www.arab-api.org/course3/c3\\_3.htm](http://www.arab-api.org/course3/c3_3.htm)، 2011/04/29، 23:47.
2. [www.ar.wikipedia.org/wiki](http://www.ar.wikipedia.org/wiki)، 2011/04/28، 23:28.
3. [www.aoulef.hooxs.com/t1110-topic](http://www.aoulef.hooxs.com/t1110-topic)، 2011/05/29، 14:00.
4. [www.etudiantdz.net/vb/t1212.html](http://www.etudiantdz.net/vb/t1212.html)، 2011/04/20، 14:32.
5. <http://forum.iraqacad.org/viewtopic.php?f=45&t=2371>، 2011/04/22.
6. [www.mjs.dz](http://www.mjs.dz)، 2011/04/16، 23:50.
7. [www.4flying.com/showthread.php?t=37935](http://www.4flying.com/showthread.php?t=37935)، 2011/04/28، 23:22.
8. <http://en.wikipedia.org/wiki/>

الكتب الأجنبية:

1. Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Campbell, **Human Resources Management: Ethics and Employment**, OXFORD University press, New York, USA, 2007.
2. Carole Pageau, **Human Resources Management Guide for information Technology Companies**, TECHNO Compétences et Emploi-Québec, Québec, Canada, 2004.
3. Dalton Melville, Mc Farland, **Management Principles and Practice**, Macmillan, London, UK, 1970.
4. D. ROUX, **Analyse économique de l'entreprise.**, Dunod, Paris, France, 1983.
5. Jean-marie Peretti, **Ressources Humaine**, 8<sup>e</sup> édition, Edition Vuibert, Paris, France, 2000
6. Henry Mintzberg, **The Structuring of organisation**, Englewood cliffs, New York, USA, 1979.
7. Harold Koontz, Cyril O'Donnell, **Management et principes de gestion** , HILL, CANADA, 1980.
8. Marcel Coté, **la gestion des ressources humaines**, Guérin, Montréal, Canada, 1975.
9. Michel Desbordes, **Gestion du sport**, Edition Vigot, Paris, France, 2000.
10. Milcovich George. T, A. Mohoney Thomas, **Human Resource Planning Models: A perspective**, In James W. Walker (dir) the challenge off Human Ressource Planning: Selected Reading, Human Ressource Planning Society, New york 1970.
11. Mintzberg Henry, **The Structuring of organisation**, Englewood cliffs, New York, USA, 1979.
12. Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, **Gestion des Ressources Humaines**, Gualino éditeur, Paris, France, 2006.
13. Shimon Dolan, Randall Schuler, **La Gestion des Ressources Humaines au Seuil de l'an 2000**, édition RENOUVEAU PEDAGOGIQUE, Canada, 1995.
14. Rosa Issolah, **Management Des Systèmes d'information : Enjeux et méthodes d'évaluation**, Office des publications universitaires, Alger, Algérie, 2005.
15. Thomas Neil, **The Jhon ADAIR handbook of management and leadership**, Thorogood, London, UK, 2004.
16. [www.kooks.google.com](http://www.kooks.google.com), 21/04/2011, 20 :30, Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaine Pilotage Social et Performances**, 6<sup>e</sup> éd, édition DUNOD, Paris, 2001.

17. www.books.google.com, 19/04/2011, 23 :10, blondin Sekiou, & autres, **Gestion des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> éd, 2<sup>ème</sup> tirage, De Boeck université, Montréal, Canada, 2004.
18. www.kooks.google.com, 18/03/2011, 23 :19, Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyer, **Management des Compétences réalisations : Concepts. Analyses**, 2<sup>e</sup> ed, édition DUNOD, Paris, 2005.
19. www.books.google.com, 19/04/2011, 22 :30, Jean Joseph Moisset, Jean Plante, Pierre Toussaint, **la gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2003.
20. www.books.google.com, 20/04/2011, 22 :00, Myron Rush, **Management : A Biblical Approach**, 2<sup>ème</sup> Edition, Craig Bubeck, Sr.Editor, USA, , 2003.
21. www.books.google.com, 20/04/2011, 22 :15, Michel Amiel, Francis Bonnet, Joseph Jacobs, **Management de l'administration**, 2<sup>ème</sup> Edition, Deboeck Université, Bruxelles, Belgique, 1998.

#### الدوريات الأجنبية:

1. Karen Bloor & Alan Maynard, **Planning humane resources in health care: Towards an economic approach. An international comparative review**, (Electronic Version), March 2003, Canadian, Health services Foundation.
2. Tit Albreht & Niek Klzinga, **Health Manpower Planning in Slovenia: A Policy Analysis of the Changes in Roles of Stakeholders and Methodologies**, (Electronic version), journal of Health politics, Policy and law, Vol.27, N°6, December 2002, Duke University Press.
3. Gilles Dussault & Carl-Ardy Dubois, **Human resources for health policies: a critical component in health policies**, (Electronic Version).

# ملخصات الدراسة



ملخصات الدراسة:

## 1. باللغة العربية:

عنوان الدراسة:

واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي.

## أ- إشكالية الدراسة:

تظهر إشكالية الدراسة من خلال البحث في واقع تخطيط القوى العاملة في المؤسسات التابعة لمديرية الشباب والرياضة الموزعة على تراب ولاية أم البواقي، إذ أصبحت الموارد البشرية في المؤسسات اليوم تصنع فارق التفوق في جميع المجالات، لذا يستوجب على الإداريين استثمار كامل طاقتهم من أجل القيام بتخطيط فعال لهذه القوى من شأنه تحقيق الهدف الأسمى لهذه المؤسسات بكفاءة عالية وبأقل التكاليف وفي المواعيد المحددة لها في الخطة المعدة سبقا، وتتضح معالم إشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي: ما هو واقع مؤسسات قطاع الشباب والرياضة لولاية أم البواقي من حيث تخطيطها للقوى العاملة؟

## ب- فرضيات الدراسة:

تركزت الدراسة على عدة فرضيات منها فرضية رئيسية وأربع فرضيات جزئية هي كالآتي:

## ● الفرضية الرئيسية:

◀ لا يوجد هناك اهتمام واضح بتخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة بالطريقة التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل بما يضمن تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

## ● الفرضيات الجزئية:

◀ تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.  
 ◀ تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.  
 ◀ تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

◀ لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث شملت الدراسة جميع مدراء مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، وقد استخدم الباحث استمارة أعدت خصيصا للإجابة على التساؤلات الواردة في الدراسة للوقوف عن كثب عن واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة، مستغلا في ذلك العديد من المعالجات الإحصائية: التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين، معامل ارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفا كرونباخ، وكذا النسبة المئوية بالاعتماد على برنامج الحاسب الآلي EXCEL، وقد قام الباحث بعرض النتائج من أجل توضيح أكثر في أشكال بيانية تمثلت في الأعمدة التكرارية والدوائر النسبية.

ت - أهم النتائج

- لا يوجد هناك اهتمام واضح بتخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة بالطريقة التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل بما يضمن تحقيق أهداف هذه المؤسسات.
- تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.
- تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.
- تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.
- لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

Thème d'étude:

**Réalité de la planification des effectifs au niveau des sociétés des jeunes et de sport de la wilaya d'Oum Elbouaghi.**

**A. Problématique d'étude:**

La problématique d'étude apparait à travers la recherche dans la réalité de la planification des effectifs dans les sociétés adhérentes à la direction de la jeunesse et de sport situées dans la wilaya d'Oum Elbouaghi, en effet aujourd'hui les ressources humaines surpassent ses rivaux dans tous les domaines. C'est pour cela, les fonctionnaires administratifs doivent investir toutes leurs capacités pour faire et réaliser une planification active pour objectif de réaliser le but des sociétés parfaitement et moins cher et dans les délais déterminés. Et on peut abrégé la problématique d'étude comme suit: « Quelle est la réalité des sociétés des jeunes et de sport de la wilaya d'Oum Elbouaghi au niveau de la planification des effectifs? »

**B. Hypothèses d'étude:**

L'étude se base sur plusieurs hypothèses, une principale et quatre partielles:

• **L'hypothèse principale:**

- Il n'existe pas de prévenance à la planification des effectifs dans les sociétés des jeunes et de sport d'une manière juste d'utilisation de la force de travail ce qui assure la réalisation des objectifs de la société.

• **Les hypothèses partielles:**

- La planification des effectifs ne couvre pas les besoins quantitatifs à l'intérieur des sociétés des jeunes et de sport.
- La planification des effectifs ne couvre pas les besoins qualitatifs à l'intérieur des sociétés des jeunes et de sport.
- La planification des effectifs ne suit pas une méthode spéciale dans la distribution des effectifs aux sociétés des jeunes et de sport.
- Il n'existe pas une prévision des effectifs quantitativement et qualitativement à l'intérieur des sociétés des jeunes et de sport.

Le chercheur ont utilisé l'approche descriptive, en effet, l'étude a concerné tous les directeurs des sociétés des jeunes et de sport de la wilaya d'Oum Elbouaghi; en outre, le chercheur a utilisé un questionnaire fait spécialement pour répondre aux questions probables pour rapprocher beaucoup plus à la réalité de la planification des effectifs dans les sociétés des jeunes et de sport, en exploitant de divers traitements statistiques: les répétitions, la moyenne arithmétique, l'écart-type, coefficient de corrélation de Pearson, coefficient Alpha de Cronpach, et les pourcentages en se basant sur le programme des calculs automatiques **EXCEL**, et le chercheur on exposé les résultats pour bien expliquer dans les formes: Histogramme et Secteurs.

**C. Résultats essentiels:**

- Il n'existe pas de prévenance claire à la planification des effectifs dans les sociétés des jeunes et de sport, d'une manière qui assure l'utilisation juste de la force du travail pour réaliser les objectifs.
- La planification des effectifs ne couvre pas les besoins quantitatifs à l'intérieur des sociétés des jeunes et de sport.
- La planification des effectifs ne couvre pas les besoins qualitatifs à l'intérieur des sociétés des jeunes et de sport.
- La planification des effectifs ne suit pas une méthode spéciale dans la distribution des effectifs sur les sociétés des jeunes et de sport.
- Il n'existe pas une prévision des effectifs quantitativement et qualitativement à l'intérieur des sociétés des jeunes et de sport.

## 3. باللغة الإنجليزية

Study theme:

**The reality of planning the working strength in the undertaking of youngsters and sport for the city Oum El Bouaghi.**

**A. Problematic of study:**

The problematic of study appears through the research in the reality of planning the working strength in the undertaking which belongs to the direction of youngsters and sport which is distributed on the city of Oum El Bouaghi. Thus, the human resources; become now days in the undertaking make the difference in competences in all the domains. So workers at administrations must put all their energy to make a good and effective plan for this strength to achieve the best objective for these undertakings with a high competency, with less cost and for its precise appointments which was planned be before, and problematic features of the study appears through the following question: "What is the reality of undertaking youngsters and sport for the city Oum El Bouaghi for its planning the working strength?"

**B. Study hypothesis:**

The study based on many hypothesis, one principal hypothesis and four partial hypothesis:

- **The principal hypothesis:**

- There is no clear interest for planning the working strength in the undertaking of youngsters and sport with a way that includes a perfect usage for working strength which contains the achievements of the objectives of these undertakings.

- **The partial hypothesis:**

- Planning the working strength don't cover the quantitative needs inside the undertaking of youngsters and sport.
- Planning the working strength don't cover the qualitative needs inside the undertaking of youngsters and sport.
- Planning the working strength don't follow a special method in distributing the working strength on the undertaking of youngsters and sport.
- There is no expectation work for the working strength neither in quantity or quality inside the undertaking of youngsters and sport.

And the researcher in this study used the descriptive approach; and the study includes all the directors of the undertaking youngsters and sport for the city Oum El Bouaghi, and the researcher uses a questionnaire which was prepared especially to answer the questions which was included in the study to stand well on the reality of planning to working strength in the undertaking of youngsters and sport, including in that many statistical treatments: repetitions, arithmetic mean, standard deviation, variance, Pearson correlation coefficient, Cronbach Alpha coefficient, and also the percentages according to the programme of **Excel**, and the researcher exposes the results to clarify well in the forms: Histogram and Sectors.

**C. The important results:**

- There is not a clear interest of planning the working strength in the undertaking of youngsters and sport with a way which includes the perfect use for the strength of work which guarantee the achievement of the objectives of these undertakings.
- Planning the working strength don't cover the quantitative needs inside the undertaking of youngsters and sport.
- Planning the working strength don't cover the qualitative needs inside the undertaking of youngsters and sport.
- Planning the working strength don't follow a special method in distributing the working strength on the undertaking of youngsters and sport.
- There is no expectation work for the working strength neither in quantity or quality inside the undertaking of youngsters and sport.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي سوق أهراس

مديرية ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة تحت عنوان: "واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي"، وذلك في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي من المركز الجامعي سوق أهراس.

يرجى منكم تعبئة الاستمارة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستمارة قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تعبر عن مدى موافقتكم. علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير...

الطالب: نوري قرماط



أولاً: خصائص العينة.

أ- الجنس:  ذكر  أنثى

ب- العمر:  أقل من 25 سنة  26 إلى 35 سنة  36 إلى 45 سنة

أكثر من 46 سنة

ت- المؤهل العلمي:  مربي تنشيط الشباب  مستشار الشباب  مربي في الأنشطة البدنية والرياضية

مفتش الشباب والرياضة  مقتصد  نائب مقتصد  مساعد المصالح الاقتصادية

ث- سنوات الخدمة:  5 سنوات  6-8 سنوات  9-11 سنة  12-14 سنة

أكثر من 15 سنة

ج- مكان العمل: (.....)

ثانياً: الاحتياجات الكمية من القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة.

الفقرة		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تقوم مؤسستنا بإعداد خطة نشاط مكتوبة بمواعيد تنفيذ محددة.					
2	تشمل الخطة العامة للمؤسسة تخطيطاً مفصلاً للقوى العاملة لديها.					
3	خطينا للقوى العاملة تتحكم بشكل جيد في عدد القوى العاملة في مؤسستنا.					
4	تلجأ إدارة المؤسسة إلى الاستغناء عن بعض هذه الأنشطة لغياب من يقوم بها.					
5	تضطر إدارة المؤسسة إلى دمج بعض الأنشطة معاً لضمان سيرها نظراً لقلة القوى العاملة.					

					6	هناك من الموظفين من يقوم بمهام إضافية لسد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
					7	هناك من الأنشطة تحتاج لأكثر من موظف لكن إدارة المؤسسة تكتفي بتعيين واحد على الأقل.
					8	تقوم إدارة المؤسسة بتوزيع اختصاصات نشاط معين على أكثر من نشاط لغياب من يقوم به.
					9	تضطر الإدارة إلى إلغاء بعض الإجراءات والنماذج الخاصة بأنشطة المؤسسة.
					10	الموظف لا يكمل واجباته ومهامه وفق مواعيد التنفيذ المحددة في الخطة نظرا لكثافة الأعمال.
					11	ارتفاع نسبة العمال المتعاقدين يستوجب على الإدارة استقدام موظفين جدد للمؤسسة.
					12	يحدد عدد الأنشطة في المؤسسة على حسب عدد القوى العاملة فيها.
					13	عدد الأنشطة التي يقوم بها موظفونا لا يكفي لتحقيق الأهداف المسطرة بشكل كلي.

ثالثا: الاحتياجات النوعية من القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة.

الفقرة						
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					14	إدارة المؤسسة تقوم بشكل دوري بتقييم العمل المنجز من قبل الموظفين.
					15	تقوم الإدارة بمقارنة الأعمال المنجزة بالأهداف المسطرة لكل موظف على حدا.
					16	تعمل المؤسسة على الاستفادة من نتائج المقارنة لتقييم أداء الموظفين لتحديد إمكانياتهم.
					17	عند القيام بهذه المقارنة تجد إدارة المؤسسة أن الأعمال المنجزة لا تحقق الأهداف بشكل كامل.

					18	يحتاج الموظفون في مؤسستنا إلى دورات تدريبية تكوينية إضافية لتحقيق فعالية أكبر في إنجاز الأعمال المطلوبة.
					19	هناك شروط إضافية يجب أن تتوفر في موظفينا والتي لها العلاقة المباشرة بالوظائف التي يشغلونها في المؤسسة.
					20	لا تتناسب شهادات الموظفين بشكل حقيقي مع طبيعة الوظائف الموجودة في مؤسستنا.
					21	تأهيل الموظفين لا يتناسب مع طبيعة الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة.
					22	يتم الاستعانة بخبرات خارجية للقيام ببعض الأنشطة داخل المؤسسة.
					23	القوى العاملة الخارجية تقوم بالأنشطة التي لا يستطيع موظفونا القيام بها.

رابعاً: توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة	
					24	عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة يُؤخذ بعين الاعتبار عمر الموظفين.
					25	يراعى جنس الموظفين عند تعيينهم في مؤسسات الشباب والرياضة.
					26	الحالة العائلية للموظف تؤثر بشكل مباشر في عملية توزيع الموظفين على مؤسسات الشباب والرياضة.
					27	تم تعيين كل موظف في منصبه في المؤسسة القريبة إلى مقر إقامته.
					28	عملية تعيين موظفينا تكون تبعاً لمؤهلاتهم العلمية في المؤسسات التي تحتاج هذه الكفاءات.
					29	تلعب الخبرة المهنية دوراً أساسياً عند توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.
					30	تكون الأفضلية في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة للموظفين الدائمين مقارنة بالمتعاقدين.

					هناك عدم توازن في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.	31
					تقوم الإدارة الوصية على إعادة توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة بين فترة وأخرى.	32
					تؤدي عملية إعادة توزيع القوى العاملة على الوظائف داخل مؤسساتنا إلى إحداث تغيير في حجم الطلب على الموظفين.	33
					لا توجد معايير محددة تعمل وفقها الإدارة الوصية لتوزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة.	34

خامسا: عملية التنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الفقرة	
					لا تقوم المؤسسة بإجراء التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة.	35
					لا تعمل إدارة المؤسسة على جمع بيانات متعلقة عن الموجود لديها من القوى العاملة كما ونوعا وبشكل دوري.	36
					لا تقوم إدارة المؤسسة بتحليل مخزونها من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام.	37
					لا تقوم الإدارة بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي ستحتاجها مستقبلا.	38
					لا تتنبأ الإدارة بالعرض من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات لشغل وظائف في المؤسسة.	39
					لا تقوم الإدارة بعملية الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة.	40
					لا تعمل المؤسسة على وضع برنامج القوى العاملة وفقا لنتائج عملية الموازنة بين العرض والطلب.	41
					لم تقم الإدارة بتقديم اقتراحات لتوسيع دائرة نشاطاتها داخل المؤسسة.	42
					لا ترسل إدارة المؤسسة تقريرا مفصلا لاحتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعا إلى الإدارة الوصية.	43

شكرا على تعاونكم...

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي سوق اهراس  
مديرية ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية



République Algérienne démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique  
Centre Universitaire de Souk-Ahras  
Direction de la Post-Graduation et de la Recherche Scientifique et des Relations Extérieures

سوق اهراس في : 19 AVR 2011

الرمز : 1409/SP

## بطاقة باحث

(في إطار التحضير لمذكرة ماجستير)

GUERMAT Nouri	قرمات	نوري	الاسم واللقب
	06-06-1982	ب : عين كرشة / أم البواقي	تاريخ ومكان الميلاد
	الإدارة والتسيير الرياضي		التخصص
	2009/2010		الدفعة
	المركز الجامعي سوق اهراس		مؤسسة التسجيل
واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي			عنوان البحث لتحضير مذكرة ماجستير / مدرسة الدكتوراه
	د. فيصل قاسمي		الإشراف

نلتمس من سيادتكم الموافقة تسهيل مهمة البحث للطلاب الحامل لهذه البطاقة.

المدير المساعد لما بعد التدرج

والبحر العلمي والعلاقات الخارجية



**Valeurs critiques du Coefficient de corrélation de Pearson à DDL= $n-2$**   
**Critical Values of the Pearson Product-Moment Correlation Coefficient at  $df= n-2$**

df	Level of Significance $p$ (two-tailed)			
	0.10	0.05	0.02	0.01
1	.988	.997	.9995	.9999
2	.900	.950	.980	.990
3	.805	.878	.934	.959
4	.729	.811	.882	.917
5	.669	.754	.833	.874
6	.622	.707	.789	.834
7	.582	.666	.750	.798
8	.549	.632	.716	.765
9	.521	.602	.685	.735
10	.497	.576	.658	.708
11	.476	.553	.634	.684
12	.458	.532	.612	.661
13	.441	.514	.592	.641
14	.426	.497	.574	.623
15	.412	.482	.558	.606
16	.400	.468	.542	.590
17	.389	.456	.528	.575
18	.378	.444	.516	.561
19	.369	.433	.503	.549
20	.360	.423	.492	.537
21	.352	.413	.482	.526
22	.344	.404	.472	.515
23	.337	.396	.462	.505
24	.330	.388	.453	.496
25	.323	.381	.445	.487
26	.317	.374	.437	.479
27	.311	.367	.430	.471
28	.306	.361	.423	.463
29	.301	.355	.416	.456
30	.296	.349	.409	.449
35	.275	.325	.381	.418
40	.257	.304	.358	.393
45	.243	.288	.338	.372
50	.231	.273	.322	.354
60	.211	.250	.295	.325
70	.195	.232	.274	.303
80	.183	.217	.256	.283
90	.173	.205	.242	.267
100	.164	.195	.230	.254



U. South-Ahras