



جامعة - عمار ثليجي - الأغواط



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في التربية البدنية والرياضية

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

الموسومة ب:

تكنولوجيا المعلومات من خلال النظم ودورها في أداء  
الموارد البشرية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية  
الأغواط

من إعداد الطالبين:

عبد الرحيم بامو

عمر رابح

اللجنة المناقشة:

الدكتور: عادل عاشور.....رئيسا

الدكتور: علي صادقي.....مناقشا

الدكتور: عيسى بعيث.....مناقشا

الدكتور: عمر دمانة.....مشرفا ومقرا

الموسم الجامعي

2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# إهداء

أهدي هذا المجهود إلى من رضى الله من رضاهم

من قال فيهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿ وصاحبهما في الدنيا معروفا

وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾

إلى نبع الحنان وكل الحنان...إلى من تفرح لفرحي وتحزن لحزني

إلى بر الأمان... أمي العزيزة

إلى الذي يحترق من أجل أن ينير لي درب الحياة

إلى الذي كان يزيد في عزيمة وقوتي... أبي العزيز.

إلى إخوتي الذين أقاسمهم الماء والهواء، إلى كل الأصدقاء والأحباب في قصر آيت

المسعود

إلى أعضاء جمعية التبشير الإبراهيمي للطلبة بالأغواط، إلى إخواني في العمل

إلى محبي العمل الخيري

إلى كل الأصدقاء الذين جمعني بهم أيام الدراسة بجامعة الأغواط دون استثناء إلى كل

أساتذة وطلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إلى الأستاذ المشرف: عمر دمانة، كما لا ننسى ناس ادرار.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

عمر رابح

# إهداء

إلى وطننا المحكوم بالأمل و التفاؤل..والموعد بإذن الله بغد مشرق..نصنعه  
بأيدينا كواجب علينا ورد للجميل و العرفان لمن ضحوا بالنفس و النفيس من أجل  
حرية هذا الوطن الغالي..

إلى جزائرنا الحبيبة وأحرارها..

إلى قطرات عرق طاهرة سألت على جبينه..فما أطعمتنا إلاً حلالاً..إلى رمز  
الفخر والاعتزاز إليك يا حسن الوجود... أبي..﴿حفظه الله ورعاه﴾  
إلى القلب الدافئ الحنون..الذي رافقتني بالدعاء يوماً..يا من تخجل الكلمات  
أمامك... إلى التي أسعد بسعادتها و أهنئ بهنائها..أمي.. ﴿حفظها الله وأطال  
عمرها﴾

إلى كل أفراد عائلتي و إلى القلوب الطيبة و النفوس البريئة..

إلى كل ناس إيكيس لحرر فنوغيل أدرار....

إلى جميع أنصار ومحبي ريال مدريد..

إلى كل من يعرف عبد الرحيم بامو من بعيد أو قريب..

وإلى الذين لم يذكرهم اللسان و يذكرهم القلب..

إليكم جميعاً..أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع..

عبد الرحيم

2018

# شكر و عرفان

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

... وقل ربّي أوزعني أن أشكر نعمك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ﴿ سورة النمل الآية 19

الحمد لله أولا وقبل كل شيء وأخرا وبعد كل شيء ودائما دوام الحي القيوم

نتقدم بالشكر الجزيل وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ المؤطر والمشرف

"عمر دمانة"

كما نتقدم بالشكر إلى الذين أفادونا بمعلومات قيمة أثناء إنجاز هذه المذكرة

كما لا ننسى أن نشكر أساتذتنا الكرام وعمال قسم الإدارة والتسيير الرياضي

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء نتقدم بأخلص التحيات وأطيب الأمنيات

- عبد الرحيم

- عمر

الألف رس



## الفهرس

العنوان	الصفحة
• التشكر	
• الإهداء	
• فهرس المحتويات	
• قائمة الجداول و الأشكال	
• مقدمة	أ، ب

### الجانب التمهيدي

#### الإطار العام للدراسة

العنوان	الصفحة
1- الإشكالية	07
2- الفرضية العامة	08
3- أهمية البحث.	08
4- أهداف البحث	09
5- أسباب اختيار الموضوع	09
6- تحديد المصطلحات والمفاهيم.	10
7- الدراسات السابقة	11
8- التعليق على الدراسات السابقة	13

### الباب الأول:

#### الجانب النظري:

#### نظم المعلومات:

#### الفصل الأول:

العنوان	الصفحة
تمهيد	17
1. مفاهيم أولية حول النظم.	18
1.1 تعريف النظم.	18

19	2.1 مكونات النظام.
19	3.1 أنواع النظم.
21	2. المعلومات.
21	1.2 تعريف المعلومات.
21	2.2 مصادر المعلومات.
22	3.2 انواع المعلومات.
22	4.2 شروط المعلومات الجيدة.
24	3. نظم المعلومات في المنشأة الرياضية.
24	1.3 نشأة نظم المعلومات.
24	2.3 تعريف نظم المعلومات.
26	3.3 خصائص نظم المعلومات.
27	4.3 أهمية نظم المعلومات.
28	4. أهداف نظم المعلومات.
29	5. نظم معلومات في الادارة الرياضية.
29	1.5 أنواع نظم المعلومات في الادارة الرياضية.
31	2.5 خصائص نظم المعلومات في الادارة الرياضية
31	3.5 أنواع نظم المعلومات في الادارة الرياضية حسب المستويات الإدارية.
36	6. نظم معلومات الموارد البشرية.
37	7. أهم تحديات نظم المعلومات.
39	خلاصة الفصل الاول.

## الإدارة العامة والإدارة الرياضية

### الفصل الثاني:

الصفحة	العنوان
41	تمهيد
42	1. الإدارة العامة
42	1.1 نبذة تاريخية
43	3.1 تعريف الإدارة

44	3.1 نظريات الإدارة
50	4.1 المبادئ العامة للإدارة
52	5.1 مستويات الإدارة
53	6.1 وظائف الإدارة العامة
53	1.6.1 التخطيط
55	2.6.1 التنظيم
55	3.6.1 التوجيه
56	4.6.1 الرقابة
58	2. الإدارة الرياضية
58	1.2 تعريف الإدارة الرياضية
58	2.2 أهمية الإدارة الرياضية
60	3.2 تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
62	4.2 وظائف الإدارة الرياضية
62	1.4.2 التخطيط
63	2.4.2 التنظيم
64	3.4.2 التوجيه
66	4.4.2 الرقابة
68	خلاصة

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

الصفحة	العنوان
70	تمهيد
71	1. مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
73	2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
73	1.2 المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية"
74	2.2 المرحلة الثانية
75	3.2 المرحلة الثالثة.

76	3. أهمية إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي.
76	4. أهداف إدارة الموارد البشرية
79	5. التوجهات الحديثة للإدارة الموارد البشرية
80	6. وظائف إدارة الموارد البشرية.
80	1.6 تخطيط الموارد البشرية
81	2.6 استقطاب الموارد البشرية
84	3.6 الاختيار والتعيين
87	4.6 الأجور والحوافز
93	5.6 التدريب
94	7. أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية
96	خلاصة

## الباب الثاني:

## الجانب التطبيقي:

### الطرق المنهجية للبحث

### الفصل الأول:

الصفحة	العنوان
99	تمهيد
100	1. الدراسة الاستطلاعية
100	1.1 المجال المكاني والزمني.
103	2.1 ضبط متغيرات الدراسة.
104	3.1 عينة البحث وكيفية اختيارها.
105	2. المنهج المستخدم
107	3. الوسائل الإحصائية
107	4. إجراءات التطبيق الميداني.
107	5. حدود الدراسة.

الفصل الثاني: عرض ومناقشة وتفسير النتائج:

الصفحة	العنوان
110	عرض ومناقشة الفرضية الاولى.
117	عرض ومناقشة الفرضية الثانية.
124	عرض ومناقشة الفرضية الثالثة.
135	مناقشة نتائج الفرضيات.
136	الاستنتاج العام
138	خاتمة .
	قائمة المصادر والمراجع.
	الملاحق.

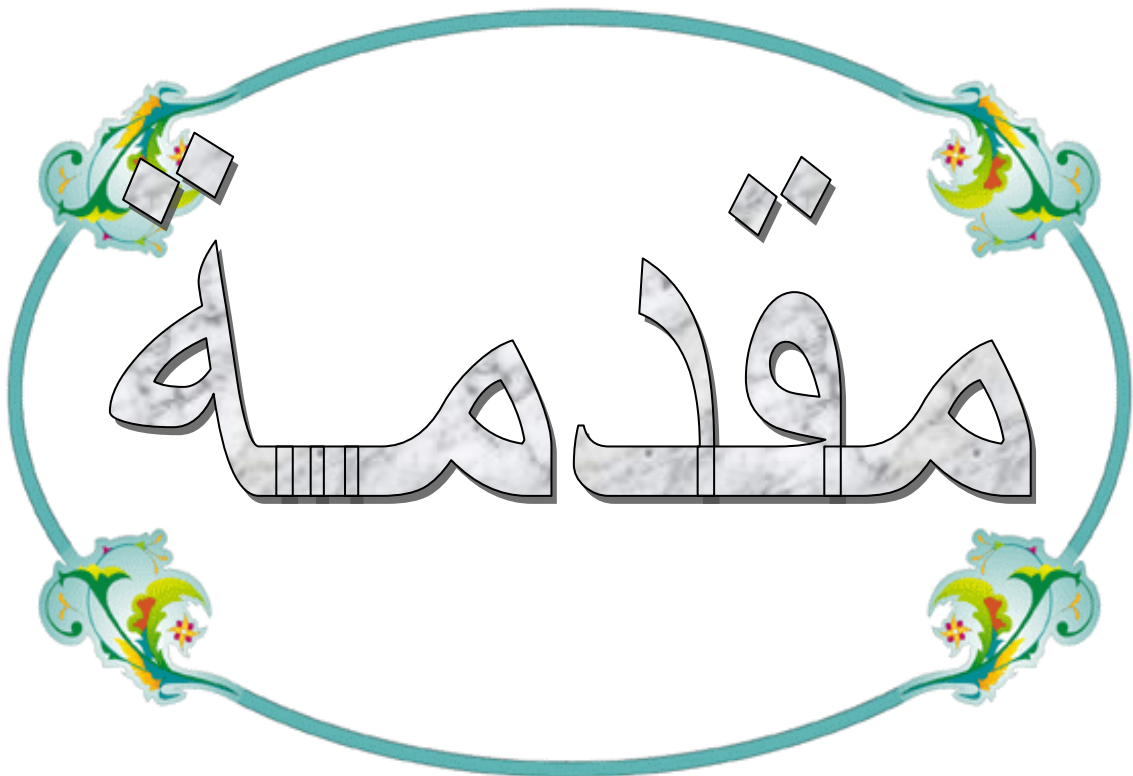
فهرس الجدول:

الصفحة	عنوان الجدول
110	الجدول رقم: (01)
111	الجدول رقم: (02)
112	الجدول رقم: (03)
113	الجدول رقم: (04)
114	الجدول رقم: (05)
115	الجدول رقم: (06)
116	الجدول رقم: (07)
117	الجدول رقم: (08)
118	الجدول رقم: (09)
119	الجدول رقم: (10)
120	الجدول رقم: (11)
121	الجدول رقم: (12)
122	الجدول رقم: (13)
123	الجدول رقم: (14)
124	الجدول رقم: (15)
125	الجدول رقم: (16)
126	الجدول رقم: (17)
127	الجدول رقم: (18)
128	الجدول رقم: (19)
129	الجدول رقم: (20)
130	الجدول رقم: (21)
131	الجدول رقم: (22)
132	الجدول رقم: (23)
133	الجدول رقم: (24)

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	عملية التغذية العكسية	.1
47	هرم الحاجات لماسلوا	.2
52	يوضح مستويات الإدارة	.3
53	المسميات الشائعة للوظائف الإدارية	.4
72	مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية	.5
78	الاهداف العامة للإدارة الموارد البشرية في المنشآت	.6
92	نظم الحوافز	.7
93	هيكل الأجور والحوافز	.8

مقدمه



## مقدمة:

لقد أعرب المفكرون و الباحثون و الاقتصاديون على حد سواء منذ الأربعينيات من القرن الماضي عن عدم الرضى عن الطرق المستخدمة في جمع المعلومات و استخدامها و تنظيمها و العودة إليها عند الحاجة وكانت هذه الحالة بمثابة تكهن عن آلة يمكنها بالضغط على مفاتيح إذ تجمع هذه المعلومات و تقوم بحفظها و استرجاعها في وقت الحاجة و بعد عقدين ولدت الفكرة و منذ ذلك أصبحت المعالجة الآلية للمعلومات أساس و عماد الإدارة الحديثة، حيث أن أهم الاتجاهات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات تؤكد نمو الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

لأن بقاء المنشأة مرهونا بها، فهي تسعى إلى إنشاء القيمة، ليس فقط من خلال مواردها المالية والمادية و لكن من خلال عاملها لتمييزهم بالمعارف والمهارات التي يمتلكونها أيضا. ونظرا لأهمية العاملين في المؤسسة ظهرت أهمية المعلومات الواجب توفرها في تسيير الموارد البشرية، وخاصة تدريبهم، أين يلعب التدريب دورا مهما ومؤثرا على مستوى الأداء ، على اعتبار أنه العملية التي تهدف إلى إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين، لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تتقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة استجابته في المنشأة.

فقد أصبحت المعلومات جزءا لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المنشأة و موردا أساسيا في تفعيل العملية الإدارية و تدعيم القرارات و أيضا تسيير مواردها البشرية وتقديم منتجات جديدة وتحسين جودة الأداء، فالإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على المعلومة السريعة المتغيرة في جميع مراحلها، وتختلف نظم المعلومة المستخدمة في إدارة كل عملية من العمليات فمنها نظم المعلومات في عملية التخطيط و الرقابة و نظم المعلومات في العملية التنظيمية و الإشراف و التوجيه و الرقابة، هذه النظم لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل ستؤدي حتماً إلى تخفيض مشاكل الادارة و رفع الاداء الوظيفي و مضاعفة مستوى جودة الخدمات مما يؤدي بالتالي إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمنشأة، و نقصد بدور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية في هذه



المذكرة أنها الاندماج الثنائي الأطراف بين دور نظام المعلومات و يمكن من إدارة الموارد البشرية، مما ألزم المنشأة ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يسمح للإدارة من متابعة التطورات التي تحدث للعاملين منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى غاية خروجهم منها و تدعيم احتياجاتهم العلمية والعملية من خلال القرارات التدريبية.

وانطلاقاً من هذا فقد ارتأينا في دراستنا هاته تناول نظم المعلومات ودورها في فاعلية أداء الموارد البشرية و اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الفصول :

بدأنا بمدخل عام للدراسة الذي تناولنا فيه أبعاد المشكلة من تحديد لها و صياغتها ووضع فرضيات لها، بالإضافة إلى ذكر أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع ثم تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة بالموضوع.

ثم يلي ذلك الجانب النظري الذي جاء مقسماً الى ثلاثة فصول نظرية :

**الفصل الأول:** يتعلق بنظم المعلومات تعريفه خصائصه أهدافه و أهميته و التحديات التي تواجهه وكذلك إبراز أهمية نظم المعلومات في المنشأة الرياضية بالإضافة إلى إيضاح مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية.

**الفصل الثاني :** تناولنا فيه الإدارة العامة و الإدارة الرياضية و تطرقنا فيه إلى تعاريف الإدارة بالإضافة إلى أهم وظائفها و التطور التاريخي للإدارة الرياضية وكذلك نظم المعلومات في الإدارة الرياضية.

**الفصل الثالث :** يتعلق بإدارة الموارد البشرية حيث تناولنا فيه التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بالإضافة لمختلف التعاريف الخاصة بها و كذا أهم الوظائف و أهميتها وفي الأخير أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

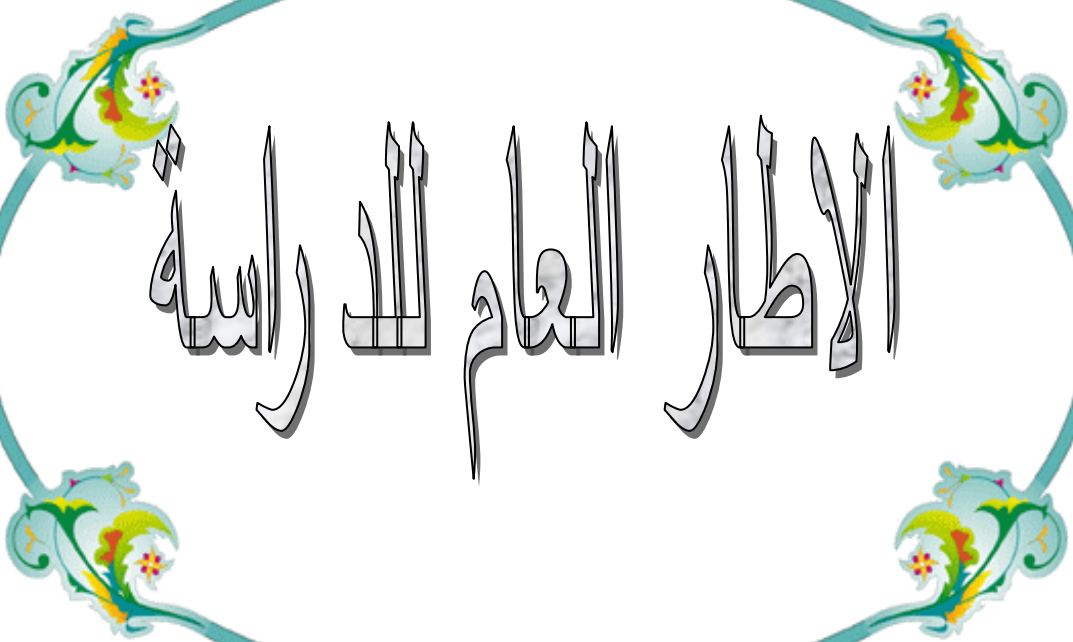
ثم يليه الجانب التطبيقي الذي قسمناه إلى فصلين، الأول يخص إجراءات الدراسة الميدانية من مجتمع وعينة البحث و المناهج و الأساليب المستخدمة ، أما الفصل الثاني فقمنا بعرض و تحليل النتائج و مناقشتها.

و اختتمنا الفصل ببعض الاقتراحات انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها.

# مدخل منهجي للدراسة



الأطار العام للادراسه



## 1. الإشكالية:

على الرغم من كثر الدراسات التي أشارت إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية لها انعكاسات إيجابية على أداء المنشأة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، لاشك أن ممارسة الإدارة اليوم في ظل التحديات الجديدة التي تواجه المنشآت أصبحت لا تعتمد على الخبرة وحدها ولكنها هي محصلة لدمج بين الخبرة والمعرفة التكنولوجية والمعلوماتية.

وتعتبر نظم وتقنية المعلومات في علاقتها بالدور الإداري عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المؤسسة، وتتبع هذه الأهمية من كون المعلومات تستخدم كأداة من أجل التنسيق ودعم العملية الإدارية و اتخاذ القرارات من جانب، و كأداة اتصال في داخل المؤسسة و مع البيئة المحيطة بها من جانب آخر.

وإذا كانت للمعلومات دور هاماً في إدارة الأعمال بشكل عام فإن لها دوراً أكثر أهمية إذا كان الأمر يتعلق بالإدارة الرياضية، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد أكثر ما تعتمد على المعلومة وسرعة انتقالها وتحويلها إلى قرارات وإبلاغها للإدارات والهيئات المعنية، فقد أصبحت المعلومات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المنشأة و مورداً أساسياً في تفعيل العملية الإدارية و تدعيم القرارات و أيضاً تسيير مواردها البشرية وتقديم خدمات جديدة وتحسين جودة الأداء، فالإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على المعلومة السريعة المتغيرة في جميع مراحلها بدءاً بالمعلومات المتعلقة بأذواق المستهلكين و قدرتهم الشرائية و إنتهاءً بالمعلومات الخاصة بالسلسلة الطويلة لعملية الخدمات، وتختلف نوع نظم المعلومة المستخدمة في إدارة كل عملية من العمليات فمنها نظم المعلومات و عملية التخطيط و الرقابة و نظم المعلومات في العملية التنظيمية و الإشراف و التوجيه والرقابة، هذه النظم لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل ستؤدي حتماً إلى تخفيض مشاكل الإدارة و رفع مستوى الخدمات و مضاعفة مستوى جودة الخدمات مما يؤدي بالتالي إلى تحسين الأداء الإداري للمنشأة، و نقصد بدور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية في هذه المذكرة أنها الاندماج الثنائي الأطراف بين دور نظام المعلومات و إدارة الموارد البشرية.

إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي سعت للكشف عن نظم المعلومات ودورها في فاعلية الموارد البشرية، إذ لا يمكن الوصول إلى تحقيق نظام فعال لإدارة الموارد البشرية في المنشآت وخاصة الرياضية منها دون تهيئة الوسائل المناسبة لزيادة فاعلية نظام إدارة الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق فقد تحددت التساؤل العام للدراسة: **فيما تتمثل فاعلية نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية؟**

### التساؤلات الجزئية:

- هل يحقق التواصل الفاعلية في إدارة الموارد البشرية؟
- هل للأداء دور في تحسين إدارة الموارد البشرية؟
- هل لتدريب الموارد البشرية دور في زيادة آدائهم؟

### 2. الفرضية العامة:

لنظم المعلومات دور في فاعلية إدارة الموارد البشرية  
الفرضيات الجزئية:

- يحقق التواصل الفاعلية في إدارة الموارد البشرية.
- للأداء دور في تحسين إدارة الموارد البشرية.
- للتدريب الموارد البشرية دور في زيادة آدائهم.

### 3. أهمية البحث:

يستمد بحثنا هذا أهميته من الاهتمام المتزايد بنظم المعلومات، ودوره في مساعدة المنشآت على تحقيق أهدافها، في عصر يتميز بالتنافس في جذب اليد العاملة المؤهلة، لأنها واجهة المنشأة وعنصرها الفعال في تحقيق أهدافها ، وبعد نظم المعلومات وظيفة جوهرية ومهمة في مختلف المنشآت التي تسعى إلى الارتقاء والمنافسة وهو أكثر طلبا وفاعلية في الإدارات سواء كانت رياضية أو غيرها، مما يعطي فرص أخرى للتعامل الجاد والفعال بين العاملين والمتعاملين معها.

#### 4. أهداف البحث:

ارتأينا في بحثنا هذا توضيح دور نظم المعلومات بالنسبة للموارد البشرية، خاصة في الإدارة الرياضية من خلال إبراز مدى الاقتران بين الجانب النظري لنظم المعلومات والجانب العملي له، من خلال الوقوف على واقعه الحالي ودوره في فاعلية أداء الموارد البشرية لمستخدمي الإدارة الرياضية، كما نحاول إضافة الشيء البسيط من خلال هاته الدراسة في ميدان تسيير الموارد البشرية في الإدارة الرياضية، وذلك باعتبار أن هناك نقص في الدراسات السابقة المتناولة لهذا الموضوع أي في المجال الإداري الرياضي حيث يكمن الجديد في الدراسة الميدانية كنموذج عن الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط).

ومن خلال ما سبق أردنا الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف إلى درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية.
- 2- تطوير أدب فكري لنظم معلومات الموارد البشرية، ومفهومها، وأهميتها، وفوائدها، بالإضافة إلى مفهوم الأداء، وأهميته، وسبل قياسه.
- 3- الكشف عن مستوى أداء الموظفين في مديرية الشباب والرياضة.
- 4- استقصاء أثر تطبيق نظم إدارة معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في المنشآت الرياضية.
- 5- التعرف على مختلف معوقات تطبيق نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- 6- تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تساعد في تحسين أداء الموظفين في مديرية الشباب والرياضة.

#### 5. أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر الدوافع والمبررات على اختيارنا لهذا الموضوع في الأسباب التالية:

##### 1.5. الدوافع الذاتية:

وهو يقيننا الشخصي بأن تطبيق نظم المعلومات الجيد والفعال للمورد البشري في المؤسسة الرياضية هو السبيل إلى إنقاذ الرياضة في بلادنا من المشاكل الحالية.

وكذلك المساهمة في إثراء شيء جديد للمعرفة من خلال اقتراحات يمكن لها أن تساهم في عملية تسيير الموارد البشرية وتحسينها في المؤسسة الرياضية .

## 2.5. الدوافع الموضوعية:

تتمثل في معرفة الدور الذي يلعبه "نظم المعلومات" في المجال الإداري للوصول إلى التحكم في القرارات الإدارية الرياضية التي كانت في معظم الأحيان سببا في زيادة الهوة أكثر منها حلا لها.

## 6. تحديد المصطلحات والمفاهيم:

1.6. نظم المعلومات: يعرف نظم المعلومات بأنه (الاجراء الذي تتخذه المنظمة لجمع البيانات المتعلقة بالموارد البشري وتخزينها واسترجاعها لغرض توظيفه في انشطتها المختلفة)<sup>1</sup>.

التعريف الإجرائي: الآلية المتبعة في مديرية الشباب والرياضة لتخزين البيانات والمعلومات بحيث تمكنهم من ضبط العمل والحد من التسرب الوظيفي وتنفيذ المهام الادارية، وتقاس من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

2.6. الموارد البشرية: تعرف الموارد البشرية على أنها (عملية إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات واهداف المؤسسة التنظيمية ويساعدها على تحقيق تلك الاهداف بفاعلية عالية)<sup>2</sup>.

التعريف الإجرائي: لغاية هذه الدراسة بأنها (الاسلوب الاداري الذي يتم ممن خلاله التخطيط للقوى البشرية في المنظمة والاختيار الأمثل لتلك القوى في التعيين ومن ثم تقييم أداء تلك القوى البشرية).

3.6. نظم معلومات الموارد البشرية: هو أحد النظم الذي يهتم بتوفير كافة المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية الخاصة بالموارد البشرية، وتقديمها إلى الجهات التي يهمها

<sup>1</sup> السالمي علاء، الدباغ رياض، تقنيات المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، 2001، ص24

<sup>2</sup> نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا،

الجزائر، العدد السابع، 2009، ص275

أمر تلك المعلومات سواء أكانت هذه الجهات داخلية أو خارجية وذلك لمعرفة قيمة الموارد البشرية

4.6. **الإداء: يعرف الاداء اصطلاحا بأنه:** (التفاعل بين السلوك والانجاز أو انه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى<sup>1</sup>.  
**التعريف الإجرائي:** لغاية هذه الدراسة بأنه السلوك الإداري المعبر عن قيام الموظفين بالواجبات الموكلة إليهم.

#### 5.6. فاعلية أداء الموارد البشرية:

**لغة:** يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشياً ليس سريع وليس ببطئ و أدى الشيء ببطئ وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها<sup>2</sup>  
**اصطلاحاً:** بأنه "القيام الشخصي بالعمل والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لممارسة مهام وأعباء وظائفهم فهو عبارة عن السلوك عملي يؤديه الفرد أو جماعة من الأفراد ومؤسسة تتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو مرسوم.  
**إجرائياً:** تمثل في أن "الأداء هو انجاز العمل وفق الأسس والقواعد والمعايير المحددة مسبقاً ويتم الأداء من طرف الأفراد والأشخاص فرادى أو جماعات".

#### 7. الدراسات السابقة:

3.7 **الدراسة الاولى:** دراسة قام بها عماد صفوك جلود الرويلي رسالة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية بعنوان "دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية" نشرت في 2014م، وهدفت إلى معرفة نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، ومدى فعالية تلك النظم في مختلف مكوناتها ومجالات استخدامها.

<sup>1</sup> درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة،

المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 201

<sup>2</sup> المنجد اللغة والإعلام، دار المشرق، ط28، بيروت لبنان، ص06.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في عمل أفراد عينة الدراسة بإدارات شئون الضباط والأفراد في الوزارة هي نظم الملفات الحاسب الآلي، ووجود مجالات استخدام متوسطة لنظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في وزارة الداخلية؛ كان أبرزها الوقوف على واقع كلاً من كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ومستوى أداء الدور الإداري. كما بينت النتائج وجود معوقات تحد من استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في مختلف مجالات استخدامها في وزارة الداخلية، كان من أهمها: كثرة الأعباء الوظيفية على العاملين، وجود رضا مرتفع نسبياً عن نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في وزارة الداخلية. وأخيراً أثارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وآرائهم نحو بعض متغيرات الدراسة الأساسية (المحاور) حول دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.

**3.7 الدراسة الثانية:** دراسة قامتا بها صفاء بوليفة وحاجي كريمة من جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسير مؤسسة بعنوان "دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية" نشرت في عام 2013م ، وهدفت الى تحليل دور نظم معلومات في الموارد البشرية ، دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج "سوناطراك حاسي مسعود" البالغ عددها 26 شركة. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 54 مدير عاماً ونائب مدير ومساعد عام، يشكلون 69% من أصل مجتمعهم البالغ عدده 78 فرداً. توصلت الدراسة إلى أن عناصر الميزة التنافسية تتحقق نتيجة للتأثيرات غير المباشر لمتغير نظم المعلومات على متغير عناصر الموارد البشرية ، فضلاً عن تراكم عناصر نظام المعلومات بعناصر الموارد البشرية ، وانعكاساتهم على تحقيق الهيئة التنافسية. وبعد ذلك عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إيجاد نظام آخر أكثر تخصصاً، مثل نظام يتعلق بالحوافز أو المتابعة. وتوصية أخرى توفير وسائل أكثر تطوراً لتسهيل استغلال النظام وضمان راحة أكثر للمسيرين.

3.7 **الدراسة الثالثة:** دراسة قامت بها بشيري رشيدة من جامعة زيان عاشور الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم السياسية تخصص تسير موارد بشرية بعنوان "دور نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية" موسم 2016/2017م، تم أخذ عينة من 75 عاملا حيث تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل من مختلف الفئات الموجودة في المؤسسة، وهدفت إلى معرفة نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة بمديرية المصالح الفلاحية - الجلفة -، ومدى فعالية تلك النظم في مختلف مكوناتها ومجالات استخدامها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تحسين ورفع أداء العاملين بالمديرية ، ويؤدي الى التسيير الفعال للموارد البشرية في المديرية، يساعد النظام في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا حيث يوفر معلومات عن سيشغل الوظيفة مستقبلا، تقليل الاعتماد على الاعمال الورقية في جمع ومعالجة وخن واسترجاع المعلومات ذات الصلة بشؤون الموارد البشرية وهذا يؤدي الى توفير عنصر المرونة، بالرغم من فاعلية نظم معلومات المديرية من خلال قدرته على توفير المعلومات الملائمة للمستخدمين الا ان الإدارة تحملت تكاليف في سبيل بناءه، خاصة من ناحية التكنولوجيا الحديثة التي تتوفر عليها، كما ان الجانب البشري في النظام تتقصه الكفاءة والخبرة التي تسمح له بالتحكم الجيد في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

#### 8. **التعلق على الدراسات السابقة:**

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة و الدعم القوي للباحث، وعلى هذا فإنها تساعده في سيرورة بحثه منذ البداية وحتى النهاية إذ يتم الرجوع إليها دائما وفي كل مجالات البحث ولقد أفادتنا الدراسات السابقة التي تناولناها وتتنوعت استفادتنا منها، فالدراسة السابقة الأولى دراسة قام بها عماد صفوك جلود الرويلي رسالة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية بعنوان "دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية" نشرت في 2014م أفادتنا في الجانب النظري من خلال المعارف التي ضمتها الخاصة بالنظم (التدريب) وأيضا ساعدتنا في صياغتنا للأسئلة الاستبيان، كما ساعدتنا في فهم الموضوع جيدا والجانب المنهجي للبحث وكذا تحديد أبعاد المشكلة وطرق جمع البيانات والمعلومات.

أما الدراسة السابقة الثانية: التي قامت بها صفاء بوليفة وحاجي كريمة من جامعة قاصدي  
مرباح - ورقلة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد  
وتسير مؤسسة بعنوان "دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية" نشرت في عام 2013م  
فساعدتنا تقريبا في نفس الأشياء إضافة إلى استقائنا منها كيفية التحليل والتفسير للنتائج.  
وفيما يخص الدراسة السابقة الثالثة: قامت بها بشيري رشيدة من جامعة زيان عاشور  
الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم السياسية تخصص تسير موارد بشرية بعنوان "دور  
نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية" موسم 2017/2016م فاستفدنا منها في الجانب  
النظري و صياغة أسئلة الأداة(الاستبيان).  
وعلى العموم فان الدراسات السابقة التي تناولنها ساعدتنا كل المساعدة في انجاز بحثنا هذا.

# الباب الأول

الجانب النظري

# الفصل الأول

نظم المعلومات

## تمهيد:

يشهد العالم في ظل العولمة تطوراً عميقاً و سريعاً على المستوى الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي والتكنولوجي، و نتيجة لعمق هذا التطور و سرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم فيما يطلق عليه بعصر مجتمع المعلومات، ظهر مفهوم المعلوماتية حديثاً، نتيجة للقفزة الهائلة في كم المعلومات المعاصرة، وما تمثله من تكنولوجيا متطورة، تعمل على تجميع ومعالجة ونقل المعلومات؛ وبذلك فهي تعتبر عاملاً مهماً وأساسياً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع معاصر. وتؤثر المعلوماتية في أنماط تفكير وعادات جميع فئات المجتمع فيما يتعلق بالتزويد بالمعارف و الخبرات الذي أصبحت فيه للمعلومة مكانة هامة في حياة البشرية و في جميع المجالات خاصة في المنشآت الرياضية، إذ نجد على مستوى كل منشأة نظم معلومات و التي تعتبر من الأساليب الإدارة الحديثة التي تفيد في أداء الأعمال وحل المشاكل واتخاذ القرارات على كافة المستويات والبحث العلمي، سواءً كان نظرياً أو تطبيقياً، وما هو إلا تفاعل مع المعلومات، وبلورة لها، من حيث التجميع والتحليل والاستقراء والنشر، وكذلك المساعدة على مواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر.

ومن هذه النظرة يمكن النظر للبحث العلمي؛ سواءً، على المستوى الأفراد، أو على مستوى فرق البحث، أو على مستوى منظمة الأبحاث، على أنه يمثل إدارة واعية رشيدة للمعلومات<sup>1</sup>.

سنحاول في هذا الفصل تناول النظام، المعلومات و أساسياتها و التي تتضمن مفاهيم أولية حول النظام و المعلومات للوصول للمفهوم الشامل.

<sup>1</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ. كلية التجارة جامعة المنصورة. 2006م.

## 1. مفاهيم أولية حول نظم:

قبل التطرق إلى مفهوم نظم المعلومات لا بد من تعريف أصل هذا المصطلح وهو نظم المعلومات فنظم المعلومات يشير إلى كلمتين، النظام والمعلومات حيث تشير الأولى إلى مجموعة من العناصر التي يكون تركيبها ووظائفها منظمة<sup>1</sup>، أما الثانية فتشير إلى حقيقة أو ملاحظة أو إدراك يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين<sup>2</sup>.

كلمة نظام نسمعها و نقرأها في مجالات متعددة، فمثلا نظام الاتصالات أو النظام القانوني أو نظام الحكم وعلى هذا الأساس تبدو كلمة نظام متعددة المعاني و الاستخدامات، و عند فحص هذه الاستخدامات و المعاني نجدها تلتقي في جوهر واحد بحيث يتكون كل نظام من هذه النظم من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها و تعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها.

### 1.1 تعريف النظم:

1.1.1 **التعريف الأول:** النظام عبارة، عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري و عنصر الآلات والمكائن مجتمعة ببعضها البعض و يجب أن تربطها علاقات محددة و قوانين شاملة و يجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دوره المرسوم و صيغة محددة لتحقيق هدف محدد.

2.1.1 **التعريف الثاني:** هو مجموعة من المدخلات التي تمثل البيانات المختلفة و يتم معالجتها للحصول على مخرجات تعتبر أساسية لإشباع استجابات مطلوب تحقيقها من النظام.

3.1.1 **التعريف الثالث:** و يمكن أن نحدد تعريف بسيط لمفهوم النظام فهو مجموعة من العناصر التي ترتبط ببعضها البعض للوصول إلى هدف مشترك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Kholadi Mohamed Khireddine, Couec Des Systèmes Organisationnels, Bahaeddine edit, 1  
Alger, 2003-2004, P36

<sup>2</sup> كامل سيد غراب، نادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 28

<sup>3</sup> علاء السالمي واخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 45، 46

## 2.1. مكونات النظام:

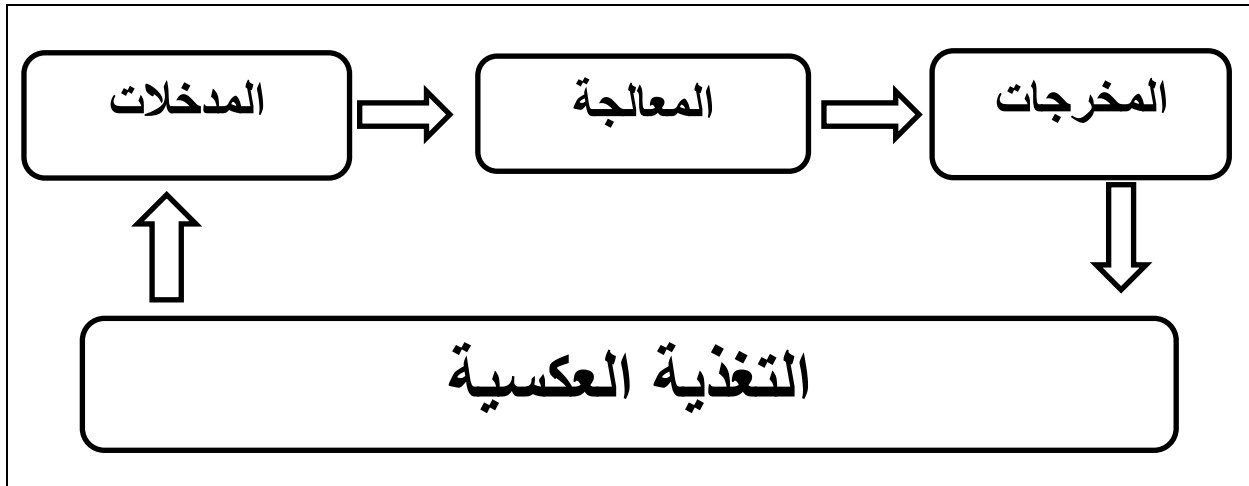
**1.2.1 المدخلات:** بما أن النظام قائم على التفاعل بين عناصره أو مكوناته إذ لا بد من وجود موارد مادية أو بشرية و التي تشمل المادة الخام لهذا التفاعل، لذلك فإن هذه المورد يمكن تسميتها بالمدخلات لكونها تشمل نقطة البدء في عملية التفاعل في النظام ليتمكن أن يعمل النظام لغرض تحقيق الهدف المطلوب منه.

**2.2.1 المعالجة:** وهي آليها التفاعل مع المدخلات لتحويلها إلى مخرجات.

**3.2.1 المخرجات:** و هي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة و التي تخرج من النظام، و يمكن أن تكون مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر و بالعكس<sup>1</sup>.

**4.2.1 التغذية العكسية:** إن التطوير المستمر للنظام يصحح المسارات الخاصة و لذلك يتوجب توجيه و متابعة تقييم عمليات تنفيذ المخرجات، لذا يتطلب فحص فاعلية النظام من خلال النتائج و المخرجات الخاصة به و يطلق على هذه العملية بالتغذية العكسية.

الشكل رقم (01): عملية التغذية العكسية



المصدر: علاء السالمي وآخرون، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية" الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر.

## 3.1 أنواع النظم:

**1.3.1 النظم الفكرية:** يوصف النظام بأنه فكري عندما تكون جميع عناصره من المفاهيم و يمكن استيعاب هذه النظم بدراسة تركيبها الفكري.

<sup>1</sup> سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإدارية، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص 12.

**2.3.1 النظم المادية:** وهي النظم التي لها كيان مادي ملموس و يمكن أن تتكون من

أفرد و آلات و مصادر طاقة و غير ذلك من الأشياء الملموسة.

**3.3.1 النظم المحددة:** النظام المحدد هو الذي تتفاعل أجزائه و تحقق أهدافه بطريقة

يمكن التنبؤ بها بدقة تامة فإذا عرفت حالة النظام في زمن معين و عرفت مواصفات تشغيله فإنه يمكن أن نتوقع من دون أخطاء المرحلة التالية للتشغيل.

**4.3.1 النظم الاحتمالية:** يمكن أن نعرف النظام الاحتمالي بأنه نظام لا يمكن أن نتوقع

نتائجه بدقة.

**5.3.1 النظم الكونية:** لقد خلق الله سبحانه و تعالى عددا لا يحصى من النظم الكونية و

هذه النظم تحافظ على وجودها و عملها و تتكيف مع الظروف المتغيرة من حولها بقدري خالقها و ليس للإنسان دور فيها و هي أساس كل النظم الأخرى.

**6.3.1 النظم الاجتماعية :** إن وجود الإنسان في أي نظام يرتبط هذا النظام بالسلوك

الإنساني و ما يتفرغ عنه من عقائد و ثقافات وحاجات، و لذلك فإن النظم الاجتماعية عرضه للتغيير لأنها تابعة للتغيرات في السلوك الإنساني.

**7.3.1 النظم المغلقة:** هي النظم التي لا تتصل بالبيئة الخارجية و ينحصر عملها فيما

يوجد داخلها و مثال هذا النوع نظام إشارة المرور الضوئية.

**8.3.1 النظم المفتوحة:** يمكن تعريف النظام المفتوح بأنه نظام احتمالي يتفاعل مع بيئته،

و من الأمثلة على ذلك جميع النظم التي يوجد فيها حياة كالنظم الاجتماعية إذ يستقبل هذا النوع من النظام مدخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد معالجتها إلى هذه البيئة.

**9.3.1 النظم النصف المفتوحة أو النصف مغلقة :** إن مفهوم النظم المغلقة و النظم

المفتوحة من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة تامة، لذلك يفضل استخدام نوع آخر يسمى النظم النصف المفتوحة أو المفتوحة نسبيا و هذه النظم تكون لها مدخلات من البيئة المحددة و معرفة مسبقا، و بالتالي لا يكون النظام عرضة للاضطرابات التي تأتي من خارجه.

**2. المعلومات:****1.2 تعريف المعلومات:** تعد المعلومات العنصر الاساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها

الإدارة و لها أهمية كبيرة في عملية الاتصال و تؤثر على فاعلية المدير و أدائه في تسيير مهامه الإدارية، أن كلمة معلومات اشتقت من الأصل اللاتيني الذي يعني تعليم المعرفة و نقلها. و يعرف مصطلح المعلومات على أنه ما يمثل الحقائق و الآراء و المعرفة المحسومة في صورة، مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو حسية، كما تعرف بأنها نتائج عمليات التكوين و التنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة المستوى المعرفي للمستقبل، كما عرفت بأنها ذلك الشيء الذي يجلب لنا المعرفة التي تعدل من رؤيتنا للعالم حولنا و التي تخفض درجة الشك لدينا<sup>1</sup>.

كما تعتبر المعلومات كذلك بالبيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة مبنية و ذات معنى و البيانات هي عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري و هي عبارة عن مادة خام<sup>2</sup>.

**2.2 مصادر المعلومات:**

مصادر أو مصدر المعلومات هو ما يحصل منه الفرد على معلومات تحقق احتياجاته وترضي اهتماماته و من هذه المصادر نجد:

**1.2.2 المصدر الوثائقي:** و يشمل المعلومات المنشور و غير المنشور و المحفوظة.**2.2.2 المصدر الميداني:** حيث يتم الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي و

التي من طرقها المقابلات الشخصية، المشاهدات الحية، استخدام وسائل الاتصال الأنترنت و شبكات المعلوماتية و بنوك قواعد البيانات و هي الحصول على المعلومات من البنوك العالمية و الإقليمية أو المحلية.

**3.2.2 المصادر الأولية:** لها أهمية أكثر من المصادر الثانوية نتيجة للاختلاف في

التنظيم و خصائص الصناعة و طبيعتها بالإضافة إلى المجالات الوظيفية المختلفة منها.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، دمشق، 2004، ص 68، 67.

<sup>2</sup> علاء السالمي، مرجع سابق، ص 50

**4.2.2 المصادر الثانوية: و منها المصادر الخارجية، المطبوعات و المنشورات و**

الأجهزة الحكومية.

**3.2 انواع المعلومات:****1.3.2 معلومات إنجازية: المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ قرار و إنجاز عمل**

أو مشروع.

**2.3.2 معلومات إنمائية: المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير و تنمية القدرات و**

توسيع المدارك في مجال العمل و الحياه مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات

التدريبية.

**3.3.2 معلومات تعليمية : المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل**

الجامعات و المعاهد والمدارس.

**4.3.2 معلومات إنتاجية : المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية و في تطوير**

وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية و الإمكانيات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج

سلعة معينة.

**4.2 شروط المعلومات الجيدة:**

للمساعدة في فهم و تقييم قيمة المعلومات الرسمية يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار

منها<sup>1</sup>:**1.4.2 سهولة و سرعة الحصول : هذا الشرط يشير إلى سهولة و سرعة الحصول على**

المعلومات و سرعة الحصول على المعلومة يمكن قياسها مثلا دقيقة واحدة بالمقارنة مع 24 سا

و ذلك بالمقارنة بنظم تشغيل البيانات الآلية مع اليدوية.

**2.4.2 التمويل: هذا الشرط يشير إلى كمال المعلومات، و هذا الشرط غير ملموس و**

يصعب قياسه و وضع قيمة رقمية له.

<sup>1</sup>سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، دار الإشعاع الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص82

**3.4.2 الصحة "الدقة":** هذا الشرط يشير إلى درجة الخلد من الخطأ في المعلومات في

التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء هما أخطاء في النقل وأخطاء في الحساب.

وكثيرا من المفاهيم الصعبة يمكن أن تقاس كميا مثلا يمكن التعرف على معدل الخطأ في كل 1000 فاتورة تعد في نظام يدوي مقابل هذا المعدل في نظام يعد باستخدام الحاسب الآلي.

**4.4.2 الملائمة:** هذا الشرط يشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم يجب أن

تكون المعلومات ملائمة للموضوع محل البحث و هذا معيار صعب قياسه كميا.

**5.4.2 الوقت المناسب:** هذا الشرط يشير إلى الوقت المنقضي في دورة التشغيل أي

مدخلات عمليات و تقديم تقارير المخرجات لمستخدم المعلومات، و حتى يكون معيار الوقت ملائم فإن مدة الدورة لا بد أن تتخفف في بعض الحالات يمكن القياس كميا لشرط الوقت.

**6.4.2 الوضوح:** يشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية

من الغموض يمكن تحديد القيمة لعامل الوضوح إذا كانت زيادة الوضوح تؤدي إلى تخفيض تكلفة مراجعة المخرجات.

**7.4.2 المرونة:** المرونة تعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من

مستخدم هذا الشرط أو المعيار و يصعب قياسه بدقة و لكن يمكن تقييمه بمدى أوسع.

**8.4.2 التصحيح:** لهذا الشرط مفهوم نسبي يشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول

إليها بين مختلف المستخدمين و الفاحصين لنفس المعلومة.

**9.4.2 عدم التحيز:** هذا الشرط يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات

لغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة، أي خلو المعلومات من التحيز.

**10.4.2 قابلية القياس:** هذا الشرط يشير إلى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام

المعلومات الرسمي و إمكانية قياسها في شكل كمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص85

### 3. نظام المعلومات في المنشآت الرياضية:

بعد أن تطرقنا إلى تعريف كل من النظام و المعلومات سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة العلاقة بينهما أي نظم المعلومات و نبين كيف نشأت و نقوم بتعريفها و ما مدى أهميتها في المنشآت الرياضية و كيف أن نظم المعلومات يساعد في هذه الاخيرة و يساهم في اتخاذ القرار، و ذلك لأن بقاء المنشأة مرهون به فهي تسعى إلى إنشاء قيمة ليس فقط من خلال مواردها المالية إنما كذلك من خلال نظم المعلومات التي تسعى لاكتسابها و ذلك لتسيير عملية الإدارة من خلال توفير المعلومات و الوسائل و كذلك إعداد الخطط و الإستراتيجيات، التنافسية للمنشأة و التنبؤ بالاحتياجات و تحليلها.

#### 1.3 نشأة نظام المعلومات:

نشأ نظام المعلومات الإدارة باستخدام الحاسبات في بداية الستينات ولم تتوصل هذه النظم في تحقيق أهدافها في ذلك الوقت بسبب محدودية إمكانيات الحاسبات الإلكترونية و رغم وجود لغات و قواعد و معلومات ولكنها كانت غير شائعة و صعبة الاستخدام و هذه أهم أسباب عدم انتشار نظم المعلومات الإدارية في هذه الفترة.

وبدأت تنشيط، عملية تنفيذ هذه النظم على الحاسبات الإلكترونية في بداية السبعينات وساعد على هذا التقدم تطور أجهزة الحاسبات الإلكترونية وبرمجياتها و التي لها إمكانيات تخزينية كبيرة جدا

بالإضافة إلى ظهور البرمجيات المتقدمة منها نظم إدارة قواعد المعلومات DBMS التي

ساعدت كثيرا في تقليل وقت الإنجاز و استغلالها بشكل كبير و حققت هذه النظم تقدما في

بداية الثمانينيات و أصبحت هذه النظم عنصر أساسي معتمد في دول العالم المتقدمة حيث

أصبحت 90% منها على معلومات هذه النظم و 10% على معلومات الخبرة الذاتية الإدارية.

#### 2.3 تعريف نظم المعلومات:

تعددت التعاريف التي قدمت لنظم المعلومات، و تختلف هذه التعاريف باختلاف الخلفية العلمية

لمقدميها فقد عرف مسلم 1994 نظم المعلومات بأنها مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي

تتفاعل مع بعضها لتحقيق غرض معين.

و أشار أيضا إلى تعريف آخر أن أنظمة المعلومات بأنها مجموعة من المكونات البشرية و المادية التي تستخدم في تجميع و معالجة و خزن و تحليل و توزيع المعلومات لخدمة غرض معين في العملية الإدارية كالتخطيط و الموازنة و المحاسبة و السيطرة و غيرها.

ويعرف مصطفى 2006 نظم المعلومات على أنها مجموعة من المصادر : جهاز، برامج، أفراد، معطيات إضافة إلى إجراءات تسمح بامتلاك و معالجة و تخزين و نقل المعلومات على شكل معطيات، نصوص، صور.....الخ.

و يرى منصور و أبو النور 1996 في تعريف نظم المعلومات بأنها ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة و اتخاذ القرارات و ذلك في الوقت المناسب و عند المستوى الإداري الملائم و مثل هذا النظام يقوم باستقبال البيانات و نقلها و تخزينها و معالجتها و استرجاعها ثم توصيلها بذاتها أو بعد تشغيلها إلى مستخدميها في الوقت و المكان المناسب<sup>1</sup>.

إن نظم المعلومات الإدارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي و الحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية و الآثار الخارجية و تدعم نظم المعلومات عملية التخطيط و الإدارة و نشاطات المشروع داخل المنظمة بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرار.

إن نظم المعلومات الإدارية توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي و الخارجي للإدارة على كافة مستوياتها حتى يمكن من اتخاذ القرارات الفعالة و المؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط و الرقابة و التوجيه داخل منظمة ما<sup>2</sup>.

ومن ثم يمكن القول أن نظام المعلومات هو تفاعل مجموعة الموارد المختلفة من الأشخاص والبيانات والعمليات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير وتحسين أداء ودعم احتياجات متخذي القرار بإمدادهم بالمعلومات في الوقت المناسب<sup>3</sup>، من هذا المنطلق يمكن تعريف نظام معلومات الموارد

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 71،72

<sup>2</sup> نرفانا خضر، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية، دمشق، 2005، ص 619

<sup>3</sup> Armand Dayan, Manuel de Gestion, 2ème édition, AUF, Paris, 2004,P224

البشرية على أنه:

- أحد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الإلكترونية والبرامج الجاهزة، التي تستهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية<sup>1</sup>.

- فنظام معلومات الموارد البشرية بمفهومه الواسع هو تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة لجمع وحفظ بيانات تصف الموارد البشرية<sup>2</sup>.

إن الاهتمام المتزايد في أنظمة المعلومات الإدارية دفع الكثير من علماء الإدارة و الحاسبات بتكثيف البحث في هذا الموضوع و تقييمه لكونهم ينظرون إلى هذه النظم كونها نظم رقابة للعمليات و تهيئة المعلومات المطلوبة لكافة مستويات الإدارة و لتوضيح هذه الأهمية سنذكر بعض ما كتبه المختصون في هذا النوع:

قال " دوو 1967 ": إن استعمال أنظمة المعلومات تفيد إدارة الأعمال بثلاث طرق:

(1) القدرة على تقييم احتمالات المستقبل.

(2) تقليل الوقت و الجهد للمدراء في إنجاز الأعمال و البحث و تحليل المعلومات و توفير وقت أكثر على التخطيط.

(3) مواجهة التغيرات البيئية عن رؤية الإجراءات اللازمة لمواجهتها.

ويرى " ديكارد 1969 ": أن منافع نظم المعلومات الإدارية كونها نظم تساعد على توفير

المعلومات و استغلال أفضل لليد العاملة و تحسين في التخطيط الإداري و اتخاذ القرارات الأكثر فعالية<sup>3</sup>.

### 3.3. خصائص نظام المعلومات:

يمكن إجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر التالية:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية(مدخل لحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون)،الدار الجامعية الاسكندرية، 2003، ص530

<sup>2</sup> رايموند ماكليود، نظم المعلومات الادارية، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض 2000، ص832

<sup>3</sup> صونيا البكري و ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، ص33

**1.3.3 شبكة الاتصال :**

يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلوماتية إلى الكثير من النقاط و هو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع و ربما إلى أماكن خارج المشروع.

**2.3.3 مراحل تحويل و توظيف البيانات:**

تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، و هنا توجد ثلاث مراحل أساسية في هذا التحويل و هي مرحلة الإدخال و مرحلة التشغيل و مرحلة الإخراج و ترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات و تشغيلها و إنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي رقابة و إدارة البيانات.

**3.3.3 إدخال البيانات و إخراج العمليات :**

يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة المخرجات و عليه فإن البيانات هي الخامات التي تتحول إلى منتجات معلوماتية كما تنتج المعلومات لمختلف الأهداف و المسمن طرف المستخدمين.

**4.3.3 مستخدمو المعلومات:**

يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع و ذلك لاستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي و يشمل المستخدم الداخلي للمديرين و الموظفين بالمشروع، أما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهمة خارج المشروع مثل الدائنين و الموردين و جملة الأسهم و أغلب المنظمات و المؤسسات يتم إيصال المعلومات الضرورية بمساعدة تقارير دورية كجداول المبيعات، الموازنات الشهرية.

**4.3 أهمية نظام المعلومات**

لإبراز أهمية نظام المعلومات في المنظمة يجب أن نعالج النقطتين التاليتين:

**1.4.3 تغيير طبيعة تكنولوجيا المعلومات:**

أدى التطور في تكنولوجيا المعلومات في الخمسينات إلى إحداث تغييرات فنية كبيرة على نمط أداء المنظمات باختلاف أنواعها، وبعد ظهور الحاسوب و نظرا لحجمه الكبير و كلفته الباهضة

لم يكن بوسع أغلب المنظمات اقتناؤه لذا فقد أقتصر استعماله على عمليتي الرقابة و السلوك الإداري.

ومع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات و انخفاض تكلفتها أدى إلى تسهيل عملية استخدام و توفير هذا النوع من التكنولوجيا في جميع أقسام المنظمة الشيء الذي أدى إلى أن يصبح نظام المعلومات هو جوهر أنشطة المنظمة.

### 2.4.3 الحاجة إلى بناء هيكل نظام المعلومات:

إن الطلب على المعلومات و الأساليب الفنية اللازمة لتشغيل هذه المعلومات تعتبر من الموارد الإستراتيجية للمنظمة، لذلك أصبح أداؤها يعتمد أساسا على ما يقدمه نظام المعلومات و يجب على المدير تحديد الهيكل الذي تأخذه تكنولوجيا المعلومات المكونة من تشغيل بيانات و البرامج و شبكات الاتصال و دمجها في نظام متكامل.

كما يجب على الإدارة أن تحدد كيفية تخصيص الموارد للنواحي الآلية و البرامج والاتصالات و ذلك يستدعي إمام المدير بثقافته العامة للحاسوب و المشاركة في تقييم أداء نظام المعلومات داخل المنظمة<sup>1</sup>.

### 4. أهداف نظام المعلومات :

تتمثل أهداف نظام المعلومات فيما يلي:

#### 1.4 الرقابة و المتابعة :

من مهام نظام المعلومات جمع البيانات لجميع النشاطات داخل المنشأة مما يستوجب متابعة كتفاصيل الأنشطة داخل المنشأة، و هنا تظهر أهمية الرقابة المستمرة على جميع مدخلات و مخرجات نظام المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات و النقائص و محاولة معالجتها لتحقيق كفاءة أكثر في عملية اتخاذ القرار و تكمن الرقابة أصلا في مقارنة حجم و طبيعة المعلومات المراد الوصول إليها مع المعلومات المحصل عليها و مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنشأة.

<sup>1</sup> صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص33

## 2.4 التنسيق والاتصال:

من خصائص نظام المعلومات تكامل و تنسيق الجهود بين الأنظمة الفرعية المختلفة، حيث يعتبر التنسيق من أهم وظائف نظام المعلومات<sup>1</sup>، كما أنه يعمل على الربط بين جميع مستويات المنشأة سواءً كان الاتصال عمودياً أو أفقياً كما يجب كذلك أن يكون الاتصال منسق بين مختلف الوظائف.

## 3.4 المساعدة على اتخاذ القرار:

تعتبر عملية صنع القرارات الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة الحديثة و تختلف عملية اتخاذ القرار على حسب المستويات الموجودة في المنشأة فيظهر دور نظام المعلوماتي حالياً في عملية اتخاذ القرار في المستويات التالية :

### 1.3.4 المستوى التعليمي : و التي تكون فيه القرارات غير معقدة و غالباً ما تكون

قرارات روتينية.

### 2.3.4 المستوى التكتيكي : حيث تكون فيه القرارات رقابية و تنظيمية.

### 3.3.4 المستوى الإستراتيجي: وفيه تكون القرارات تخطيطية تساهم في وضع

استراتيجيات طويلة المدى.

إذن مما سبق نستخلص أن نظام المعلومات يهدف بشكل عام إلى توفير المعلومات الضرورية لمستويات الإدارة على حالتها الحاضر، الماضية، و المستقبلية، و من ثم التنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات حفظها، تحليلها، و تحديد الضوابط و توعيتها " السرعة، الدقة "، و تقييم فعاليتها و وضعها بطريقة تساعد في الإجابة على أسئلة المسيرين و تنفيذ مهام المنشأة.

## 5. نظم المعلومات في الإدارة الرياضية:

### 1.5 انواع نظم المعلومات في الإدارة الرياضية:

تشتمل نظم المعلومات على عدة أنواع وفقاً لمعايير متنوعة، وبحسب مستويات ادارة الرياضية. و أنواع نظم المعلومات الإدارية كما ذكرتها أدبيات علم الإدارة على النحو التالي :

<sup>1</sup> كامل السيد غراب، نادبة محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإشعاع الفنية، الطبعة 1، مصر، 1999، ص44

1.1.5 نظم المعلومات الوظيفية: تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية.

2.1.5 نظم المعلومات الاستراتيجية: هي نظم معلومات متجانسة ومتكاملة.

ويضاف إلى أنواع نظم المعلومات الإدارية المرتكزة على الحاسوب والمتميزة بسرعتها في مساعدة الوظائف الإدارية، وهي:

(1) النظم الخبيرة : وهي الأداء الذي تعمل به الآلة بواسطة الذكاء البشري.

(2) نظم إعداد المكاتب آليا: تستخدم التقنية الحديثة.

ونوجز الأجهزة المكتبية في الآتي:

أ- البند الإلكتروني لنشر التقارير وتخزينها بواسطة الحاسوب،

ب- عرض النصوص الكتابية على شاشة الحاسوب لمعالجة الكلمات وتنسيق النصوص بواسطة البرمجيات، واسترجاعها لإعداد المذكرات والتقارير وطباعتها.

ت- الترتيب الإلكتروني للمواعيد: بواسطة شبكة الحاسوب يتم حفظ واسترجاع جدول المواعيد.

ث- البريد الصوتي: هناك تشابه بين البريد الإلكتروني والبريد الصوتي، حيث إن الأول يعتمد على الكتابة في نقل الرسائل، أما الثاني فيستخدم الصوت في نشر الرسائل.

ج- الناشر المكتبي: يساعد في طباعة الكتب على وثيقة واحدة باستخدام الحاسوب وملحقاته وهو من أحدث البرامج.

ح- الاجتماعات السمعية: تستخدم لربط مجموعة من الأشخاص في أماكن متعددة بواسطة أدوات الاتصال السمعية (الهاتف).

بالإضافة إلى أن هناك أنواعاً متعددة لنظم أتمتة المكاتب:

1. الهاتف 2. آلات التصوير 3. الماسحات الضوئية 4. الفاكس 5. الطابعات.

إن جميع النظم المذكورة مسبقاً، وباستخدام الأجهزة الحديثة تسهم في تسهيل وضع إنجاز

الأعمال بكل يسر وسهولة؛ حيث تعمل على ربط جميع الموظفين ببعضهم بعضاً، بالإضافة إلى

عملها على تواصل الموظفين، فبواسطتها يتم الحصول على المعلومات المهمة لعمل الموظفين

بإدارة الموارد البشرية، وفي الوقت المناسب؛ وذلك باستخدام الهاتف والإيميل والماسح الضوئي

والفاكس؛ حيث تعد من أكثر أدوات الاتصال استخدمها بين جميع الموظفين.

## 2.5 خصائص نظم معلومات في الادارة الرياضية:

حدد كل من الصباح والصباغ (2008م) خصائص لنظم المعلومات الإدارية بمجموعة من أبرزها ما يلي:

1.2.5 العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظام معالجة البيانات.

2.2.5 نوعية القرارات التي تدعمها.

3.2.5 الأساليب المختلفة لتقديم المعلومات للمديرين، وذلك على النحو التالي:

أ- أن نظام معالجة البيانات يدعم نظام المعلومات الإدارية.

ب- يعتبر نظام معالجة البيانات مرتبطاً بالأنشطة التشغيلية، اما نظام المعلومات الإدارية فيعتبر من الأدوات الإدارية، حيث يوجد لدعم أنشطة اتخاذ القرارات، وبخاصة المبرمجة منها والمتكررة والمفهومة؛ وهي قرارات تكون عادة شائعة عند مستويات الإدارة الوسطى.

ت- يقدم نظام المعلومات الإدارية للمديرين في شكل تقارير تحتوي على معلومات إدارية مرتبطة بالقرارات المزمع اتخاذها.

ث- كما أن نظام المعلومات يسمح بالاستدعاء الفوري والجزئي للمعلومات دون الحاجة لعرض تقارير إجمالية. فالمدير يمكن أن يستدعي معلومة معينة مرتبطة بقرار معين يرغب في اتخاذه.

## 3.5 أنواع نظم المعلومات في الإدارة الرياضية حسب المستويات الإدارية:

صنف كل من قنديلجي والجنابي (2005م) نظم المعلومات التي تخدم المنشآت وتنظيماتها المتسلسلة الهرمية في اتجاهين أساسيين هما؛ النظم التي تخدم كل مستوى من المستويات التنظيمية الأربعة المتسلسلة إدارياً، ثم النظم الشمولية التي تتعامل مع هذه المستويات، وتقسم النظم بحسب هذا التقسيم إلى الآتي:

### 1.3.5 النظم الأربعة التي تخدم المستويات التنظيمية:

نظراً لاختلاف طبيعة عمل الموظفين في المنشأة في كل مستوى من المستويات الإدارية ونظراً لاختلاف طبيعة عمل كل مستوى؛ لذلك تختلف نظم المعلومات الإدارية المستخدمة بحسب اختلاف المستوى الإداري. لهذا، قسم قنديلجي والجنابي (2005م) نظم المعلومات على أساس

المستويات التنظيمية الأساسية التي تقدم الدعم لها، ابتداء من المستوى الأدنى؛ وإلى المستويات الأعلى كالاتي:

### 1.1.3.5 نظم مستوى العمليات (التشغيلي) Operational level Systems

يمثل هذا النظام القاعدة الأساسية لحركة المنظمة، ويشتمل على إدارة عملياتها وتدعم هذه النظم المدراء التشغيليين بواسطة حفظ ومتابعة الأنشطة الأولية والعمليات للمنظمة.

### 2.1.3.5 علم المستوى المعرفي Knowledge level systems

يشتمل على العاملين في مجالات البيانات والمعلومات والمعرفة، وساعد المنظمة على اكتشاف وتنظيم وتكامل المعرفة الجديدة في الأعمال، ومراقبة انسياب العمل الورقي.

### 3.1.3.5 نظم المستوى الإداري Management level systems

يشتمل على إدارات المنظمة الوسطى، وهي مصممة لخدمة المراقبة والتحكم واتخاذ القرارات والأنشطة لمدراء الإدارات الوسطى.

### 4.1.3.5 نظام المستوى الاستراتيجي Strategic level systems

تساعد هذه النظم الإدارة العليا في توجيه المواضيع الإستراتيجية والاتجاهات طويلة الأجل؛ ويشتمل على الإدارات العليا، أو إدارات العمل الإستراتيجي في المنظمة.

### 2.3.5 النظم التي تتعامل بها المستويات التنظيمية:

تحصل المستويات الأربعة السابقة الذكر على الخدمات المعلوماتية عادة من خلال سبعة أنواع، والتي تصمم لأغراض مختلفة ولجمهور من المستخدمين المختلفين ويمكن وصفها كالتالي:

### (1) نظم معالجة المعاملات Transaction Processing Systems

وهي النظم التي تقوم بتسجيل البيانات بشكل يومي عن أنشطة المنشأة بصورة منفصلة، وتخدم هذه النظم المستفيدين في المستوى التشغيلي للمنشأة؛ وذلك من خلال توفير المعلومات الكاملة لهم وسرعة استرجاعها وعرضها بأقل جهد ووقت وتكلفة، فتقوم بتسجيل الأحداث وتفاصيل الأنشطة اليومية. كالبيع، والشراء، ودفع الرواتب، والنفقات اليومية، والأنشطة الأخرى. وتعتبر البيانات التي تحصل عليها هذه

النظم أو مدخلاتها هي البيانات الأولية، أو المادة الخام لمعظم نظم المعلومات في المنظمة. وتمثل هذه النظم التطوير التكنولوجي في إعادة تشغيل عمليات ونشاطات المنظمة إلكترونياً<sup>1</sup>.

## (2) نظم معلومات المكاتب Office Information Systems

تعتبر نظم معلومات المكاتب عن الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات (الحاسوب، والاتصالات، والشبكات)، من خلال مجموعة من الوحدات والأدوات التقنية، بهدف زيادة إنتاجية وفعالية وقدرة العاملين في مجال العمل المكتبي؛ وذلك من خلال تحسين كافة أنواع التعاملات بالمعلومة، وتحسين جودة اتصالات المعلومات داخل المكتب وبين مكاتب المنظمة وإداراتها المختلفة وأيضاً مع بيئة المنظمة الخارجية، بهدف نقل المعلومة الصحيحة والدقيقة بالوقت والمكان المناسبين للمحتاجين لها ومساعدتهم على إنجاز مهامهم واتخاذ قراراتهم في أقصى حالة ممكنة حالات التأكد والفاعلية<sup>2</sup>.

## (3) نظم العمل المعرفي Knowledge Work Systems:

وتتعلق وظائفها بالوظائف المعالجة المحسوبة للكلمات والنشر المكتبي، وتصوير الوثائق التي تعتمد عليها أعمال إجراءات المنظمة. وتدعم هذه النظم العاملين بالمستوى المعرفي بالمعلومات التي يحتاجونها<sup>3</sup>.

وتعتبر نظم قواعد المعرفة عن الأوعية الإلكترونية التي تتميز بمناظرتها للإنسان، ومعالجة اللغات الطبيعية والصور وفهم الكلام؛ والقدرة على التعلم والاستنتاج؛ والاعتماد على الحقائق والمعارف المخزنة في قواعد بياناتها في اتخاذ القرارات، والتعرف بشكل منطقي، والتفكير بطريقة تؤدي إلى استنتاجات واستنباطات تشبه عمليات العقل البشري<sup>4</sup>.

وتقوم قواعد بيانات نظم المعرفة بخزن مجموعة المعارف؛ والحقائق، والنظريات، والاستنباطات، والحلول المرتبطة في علم معين، وتخزينها بطريقة ذكية في قواعد بيانات مخصصة لخدمة أهداف التخطيط، والتنظيم، ورقابة النشاطات المعرفية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رايmond مكلويد، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، 2002م

<sup>2</sup> الحسنية سليم، نظم المعلومات الإدارية، دار الورق عمان، 2006م

<sup>3</sup> قنديلجي عامر، علاء الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار الميسرة، عمان 2005م

<sup>4</sup> الحسنية، سليم، مرجع سابق.

**(4) نظم التقارير الإدارية Management Reporting Systems:**

تزود نظم التقارير الإدارية المنظمة بمعلومات محددة عن أنشطتها على شكل تقارير تساعد الإداريين على اتخاذ قراراتهم الروتينية وشبه الروتينية، ويمكن استخدام مخرجاتها في التخطيط والرقابة الإدارية وذلك لتلبية حاجات الإدارة الوسطى للمعلومات، مثل التقارير التي تصدر من النظم المحوسبة حول طبيعة توزيع المشتريات، أو المبيعات على المناطق الجغرافية؛ أو على أنواع الزبائن والموردين؛ أو حسب الفترات الزمنية<sup>2</sup>.

وتعتبر نظم معالجة المعاملات وإصدار التقارير هي المسؤولة في المنظمة عن تسجيل، وتوثيق، وتثبيت، تفاصيل وبيانات المعاملات، والصفقات، والنشاطات، والعمليات اليومية الروتينية، وغير الروتينية التي تجري داخل المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، ضمن مختلف وظائف المنظمة سواء كانت تتعلق بنشاطات الإنتاج، أو العمليات، أو التسويق، أو المبيعات أو المشتريات، أو التمويل، أو المحاسبة، أو الأفراد،... إلخ؛ ومن تم القدرة على توليد كافة التقارير الإدارية لتلخيص ووصف الرقابة على كافة الأنشطة والعمليات والمعاملات الآتية الذكر<sup>3</sup>.

وتتخصص هذه النظم بإنتاج تقارير متخصصة من النظم أو من خلال نظام مرتبط يسمى: نظام التقارير الإدارية، ويقوم بتوليد وإعداد تقارير مبرمجة حسب الطلب، تحتوي على معلومات مبوبة ومفهرسة ومنظمة تحوي معلومات دقيقة مستقاة من قواعد بيانات نظم معالجة المعاملات، وتصف نشاطات المنظمة، وتقدم جداول وأشكال ورسوم تكرارية، ومؤشرات الأداء؛ ونماذج للمعلومات تهدف إلى دعم مجالات التخطيط والرقابة، ودعم ومساعدة متخذي القرار والإداريين في كافة المستويات لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الحميدي نجم وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، 2005م

<sup>2</sup> شاهين شريف كامل، نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات: المفاهيم والتطبيقات، دار المريخ للنشر، الرياض 1994م

<sup>3</sup> السامرائي إيمان، هيثم الزعبي، مرجع سابق.

<sup>4</sup> الحسنية سليم، مرجع سابق.

**(5) نظم دعم القرارات Decision Support Systems:**

هي النظم الحاسوبية التي تحتوي على كم هائل ودقيق من المعلومات والمعارف المرتبطة، وتقوم بالدور التخاطبي والتفاعلي مع متخذ القرار من خلال تقديم حزم من المعلومات، والأشكال التحليلية، والنماذج، والمؤشرات، التي تساعد وتساند المديرين في تقييم البدائل الممكنة، واتخاذ القرار الملائم في مواجهة المشكلات الإدارية الروتينية وشبه الروتينية<sup>1</sup>.

**(6) نظم معلومات دعم الإدارة العليا Executive Information Systems:**

هي النظم المصممة لدعم التنفيذيين والمدراء العاملين في الإدارة العليا في المنظمة، وهي النظم التي تزود بالمعلومات الحرجة، والآنية للمستويات العليا في المنظمة، والتي تتعلق بوصف وتقييم الأداء الكلي للمنظمة<sup>2</sup>.

**(7) نظم المعلومات الإستراتيجية Strategic Information Systems:**

يمكن وصف نظم المعلومات الإستراتيجية بشكل عام بأنها النظم التي تدعم طرق وصول وتحقيق المنظمة لأهدافها الكلية، وعملياتها، ومنتجاتها، وخدماتها، وإدارتها لعلاقاتها الخارجية والتي تساعد المنظمة في كسب ميزة تنافسية<sup>3</sup>.

وتبنى نظم المعلومات الإستراتيجية على دعم، والمساعدة في تكوين؛ وتشكيل الإستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال، وقدرتها الجوهرية في تغيير أسلوب أداء الأعمال التي يدعمها النظام، وساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم، وقدرتها المعنوية على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء<sup>4</sup>.

وتزود نظم المعلومات الإستراتيجية الإدارة العليا بالمعلومات الاستراتيجية (الشمولية، والجوهرية، والتنبؤية) عن المنتجات والخدمات المنافسة ومعلومات عن البيئة التنافسية من منافسين، وعملاء، وموردين؛ وأيضاً تساعد على وضع الاستراتيجيات التنافسية، وتحقيق

<sup>1</sup> كامل سيد غراب، نادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، دار الشروق، عمان، 2001

<sup>2</sup> السامرائي، الزعبي، مرجع سابق.

<sup>3</sup> Laudon, Kenneth, And Jaune Laudon, Management Information Systems, Pearson Prentice Hall, 2004, 34

<sup>4</sup> كامل سيد غراب، نادية محمد حجازي، مرجع سابق.

الأهداف الكلية للمنظمة؛ وبالتالي تحقيق الميزة الإستراتيجية، والتفوق على المنافسين في السوق<sup>1</sup>.

## 6. نظام معلومات الموارد البشرية:

تستخدم إدارة الموارد البشرية نظام المعلومات لتحسين ورفع كفاءات الاداء بها بما يلي<sup>2</sup>:

### 1.6 نظام معلومات التوظيف: يقوم ب:

#### 1.1.6 استقطاب ومتابعة المترشحين للوظائف: تفيد متابعة المتقدمين للوظائف المختلفة

بالمنشأة في تأمين المعلومات الضرورية عن شاغلي الوظائف وتحديد الافراد المناسبين لشغلها.

#### 2.1.6 تكافؤ فرص العمل: حيث تقوم الإدارة بإعداد تقارير عن العاملين تشمل بيانات

عنهم تقدمها للأجهزة الحكومية المختصة، لتحقيق فرصة تكافؤ العمل أمام جميع الافراد الرغبين فيه.

#### 3.1.6 إنشاء قاعدة بيانات العاملين الأساسية: يشير مفهوم قاعدة البيانات إلى العديد

من ملفات البيانات أو الموضوعات التي يحتوي عليها نظام معلومات الموارد البشرية، والتي تم تكوينها من ملفات وسجلات العاملين، حيث يمكن استخدام هذه القاعدة في العديد من الأغراض، منها إدارة الأجور والترقيات والتنقلات، وإدارة المسارات الوظيفية،...الخ.

#### 4.1.6 استخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرارات: تساعد المعلومات المتوفرة من

بيانات التوظيف الإدارة على تحسين فعالية وإنتاجية إجراءات التوظيف، كتقييم مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة والتعرف على المصادر التي تساعد على توفير أفضل الكفاءات للعمل في المنشأة.

## 2.6 نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية: هناك استخدامان أساسيان للمعلومات في مجال

تخطيط الموارد البشرية هما: تخطيط التوظيف والتنبؤ بالعمالة، حيث يتمثل الهدف من تخطيط التوظيف في ضمان توفر العاملين الذين يمكنهم شغل المراكز الخالية.

<sup>1</sup> الحسنية سليم، مرجع سابق.

<sup>2</sup> محمد الصريفي، هندسة الموارد البشرية، مؤسسة حوريس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص107

### 3.6 نظام معلومات إدارة الأداء: حيث يتم تخزين بيانات تقييم أداء وإنتاجية العاملين

وسلوكاتهم في قاعدة بيانات تساعد الإدارة على تحقيق الملائمة بين تقييم الأداء وطبيعة الوظائف والسمات المميزة لها، وبالتالي تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء، كما تمكنها من تحديد الطريقة المناسبة للتقييم ومعرفة الفروقات بين الأداء المحقق والمعايير المحددة له.

### 4.6 نظام معلومات التدريب والتنمية: يستخدم نظام المعلومات بصفة أساسية في مجال

التدريب للمساعدة في إدارته من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات، كعدد المشاركين في التدريب، ومحتوى البرامج التدريبية، وإعداد الميزانية العملية التدريبية ...

### 5.6 نظام معلومات التعويضات: تشمل أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال

التعويضات الجوانب التالية:

- إعداد قوائم الأجور والمرتبات.
- تقييم الوظائف وتحديد الأجور التي تناسبها.
- مسح الأجور للتعرف على الأجور والمكافآت بالمقارنة مع المنافسين لنفس الوظيفة في منشآت أخرى.
- تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية أو التميز في الأداء.

### 7. أهم تحديات نظم المعلومات:

إن أنظمة المعلومات تؤثر على أهداف المنشأة و العلاقات مع المستهلكين و الموردين، و العمليات الداخلية وأحدثت بها تغيرات متلاحقة و نورد في هذا الصدد عدة تحديات قد يواجهها المسير في المنشأة :

### 1.7 التحديات الإستراتيجية :

كيف يمكن للمنشأة أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات و تعميم التنظيم التنافسي الفعال، حيث أن المتغيرات الفنية تتسارع و تنمو بمعدل متزايد عن قدرة المنشأة على تطبيق و استخدام التكنولوجيا، و لكي تظل المنشآت متنافسة فهي تحتاج إلى إعادة تصميم التنظيم حتى تتمكن من

استخدام التكنولوجيا و تتسق بين، الأنشطة المختلفة لتقديم المنتجات و العمليات الإنتاجية و التسليم و الصيانة للمنتجات و الخدمات و القضاء على الإسراف و عدم الكفاءة من الأنشطة.

### 2.7 التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة :

ما هي أساليب المنشأة لفهم احتياجات المنشأة للتكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالكيانات العملاقة و تتجه نحو العالمية، و ظهور و نمو مثل هذه الكيانات العملاقة يستدعي وجود نظام للمعلومات يمكن أن يدعم عملية الإنتاج و بيع السلع و الخدمات المنتجة.

### 3.7 تحدي بناء هيكل للمعلومات :

كيف يمكن للمنشأة أن تطور هيكل المعلومات الذي يدعم أهدافها بينما تقدم أنظمة المعلومات طرق جديدة لأداء الأنشطة، فقد تكون المنظمة ليست لديها فكرة واضحة عن أهداف المنشأة، و كيف يمكن أن تدعم بأنظمة المعلومات بعض المنشآت و بعض هذه الاخيرة لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب نقص كفاءة أنظمة المعلومات.

### 4.7 تحدي الاستثمار في أنظمة المعلومات:

كيف يمكن للمنشأة أن تحدد قيمة أنظمة المعلومات، و لقد أدى تطوير أجهزة الكمبيوتر ذات القوة و غير المكلفة و التي تتطلب تكنولوجيا متطورة و أيضا نظم إدارية و تنظيمية تواكبها.

### 5.7 تحدي المسؤولية و الرقابة :

كيف يمكن للتنظيم أن يبني هيكل أنظمة المعلومات الذي يمكن للأفراد الفهم و الرقابة عليه، و كيف يضمن استخدام أنظمة المعلومات بطريقة مسؤولة و مقبولة من الناحية الاجتماعية.

## خاتمة الفصل:

يمكن أن نلخص من خلال هذا الفصل إلى أن أنظمة المعلومات في المنشأة تلعب دور لا يستهان به لاسيما إذا تم استغلالها بأحدث الطرق باعتمادها على أحسن المصادر.

إن أنظمة المعلومات عند إدماجها و استغلالها على جهاز الإعلام الآلي إذ تلعب دوراً هاماً و حيويًا في حياة المنشآت و المنظمات الرياضية، وبالتالي لا بد أن تؤخذ الخطوات الضرورية للتأكد من صحة المعلومات و مدى الاعتماد عليها و ضمان سيرتها لقد ثبت أن الأنظمة التي لا تؤدي الغرض منها تمثل الكارثة على أية منشأة، ولهذا لا بد من أن يتم تصميم أنظمة المعلومات حتى تؤدي الوظائف كما هو مخطط لها و يستطيع الأفراد مراقبة عملياتها و لا بد من مراعاة تأثير هذه الأنظمة على النواحي الاجتماعية و الإنسانية للمنشأة.

# الفصل الثاني

الأدب العامة والأدب الرافعة

**تمهيد:**

في الوقت الذي حظيت به الرياضة في مختلف المؤسسات والمنظمات الوطنية، باهتمام رسمي وشعبي، ومع تطور المستويات الفنية من خلال البطولات والمسابقات، ومن ضمن تلك الخطوات، التي تمثلت في إنشاء العديد من كليات التربية البدنية والرياضية، وتوسع القطاعات الأهلية من أندية ومراكز للياقة البدنية، وما تحتاجه هذه الأعمال من كفاءات مؤهلة قادرة على تطوير الأداء الإداري، فقد برزت الحاجة إلى تحديد الأسس والقواعد لهذا العمل الإداري الذي هو ابرز عوامل النجاح<sup>1</sup>، ومن دون شك فان الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة هي الكفيلة بوضع هاته الأسس والقواعد المتمثلة في عمليتها الإدارية من التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة ووفقا لمبادئها العامة وحسب الأهداف المرجوة منها، والتي تحدد حالة كل منشأة أو منظمة، في سبيل تطوير الأداء الإداري.

وفيما يلي سنتعرض خلال فصلنا هذا إلى التوضيح أكثر بداية بالنبذة التاريخية البسيطة للإدارة العامة وماهيتها ثم النظريات الإدارية المشهورة، ويلي ذلك تطرقنا للوظائف الإدارية وأهميتها، بالنسبة للإدارة العامة، أما فيما يخص الإدارة الرياضية فسننترق إلى تعريفها وأهميتها، ثم نعالج تطورها الفكري الإداري، وختاما بالوظائف الإدارية وأهميتها في المجال الرياضي.

<sup>1</sup> فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 11.

## 1. الإدارة العامة:

## 1.1. نبذة تاريخية:

منذ فجر التاريخ بدأ الإنسان يعمل لسد حاجاته المعيشية ورفع مستواه وقدراته، وقد كان الصيد والزراعة النشاطين الأولين للإنسان، وبعدها ظهر النشاط التجاري في صورة مختلفة سعياً وراء المنفعة الناتجة من مبادلة السلع الفائضة عن الحاجة بسلع أخرى مع الآخرين، وظهر النشاط الصناعي كمرحلة اقتصادية بهدف زيادة المنفعة واتساع نطاق ومجالات استخدامها، وتلي ذلك التطور مجموعة أنشطة الخدمات بأشكالها المختلفة ويرتبط التطور الاقتصادي بمدى تطور هذه الأنشطة الاقتصادية، وتعقيدها وتشعبها وازدياد حجمها وارتباطها ليس فقط في المدينة أو القطر، إنما في جميع أنحاء العالم، وقد وافق تطور الأنشطة وتنوعها تطور آخر في النواحي التكنولوجية والفنية، فبدأ بالعصور البدائية الأولى التي تم فيها العديد من الاكتشافات الأساسية والأولية وانتقالاً من العصر التي بدأت تحل فيه الآلة محل الإنسان بإطراء، سواء كان هذا في عصر البخار أو الكهرباء أو الذرة.

وقد كان الأساس في هذه التطورات التي تمت في جميع النواحي هي زيادة الإنتاجية الخاصة بالفرد للمجهود المبذول نفسه وبالتالي المساهمة في رفع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية، مهما كانت نوعية الآلات ومجالات استخدامها، في الزراعة والصيد والصناعة والخدمات بأنواعها، فإن الهدف لا يزال واحد وهو إما الحصول على إنتاج أكبر بالمدخول نفسه أو الحصول على المنتج نفسه بالمدخول أقل، وينطبق هذا على كل أنواع الآلات الأخرى، التي تهدف في النهاية إلى زيادة الرفاهية ومستوى المعيشة، عن طريق استعمالها في مجالات مختلفة، ولقد بدأت مشكلة الإدارة بجوانبها المختلفة من الوقت الذي اختار فيه صاحب المؤسسة مساعدا لها.

فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على النتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة، وتزداد هذه المشاكل تعقيداً أو تتعاضد أهميتها بازدياد حجم المؤسسة وارتفاع عدد الموظفين والعمال فيها، ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام،

وتوزيع العمل بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين بالمؤسسة<sup>1</sup>.

ونتيجة لذلك ازداد ضغط مشاكل التخطيط والرقابة الإدارية والمشاكل المتنوعة عنها والمرتبطة عنها والمرتبطة بها، وبدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقد تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية، إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية، باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل.

وترجع جذور الإدارة إلى الماضي البعيد مثلها مثل المهن القديمة كالقانون والطب والتعليم، ولكن المظاهر المهنية للإدارة لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبياً، باعتبار أن تطور الوسائل العلمية وتحديد هدف التنفيذ جعلت الإدارة مهنة، باعتبار أن المهنة هي مؤسسة، تعتمد على مجموعة من المعرفة التي أثبتت التجارب صحتها والتي تستخدم لخدمة الآخرين، ومن ثمة يجب على الباحث في مجال الإدارة أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي، والذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي ينطوي عليها العلم، وفي تحديد أركانه وأساسياته والذين لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة.

## 2.1 تعريف الإدارة:

لقد تعددت وتباينت المحاولات التي قام بها المفكرون للوصول إلى تعريف محدد ومقبول للإدارة العامة بالرجوع إلى مختلف التعاريف نجد أن نظرة هؤلاء المفكرين تختلف من حيث صيغة التعريفات والزمن الذي صيغت فيه ومن هذا يمكن لنا تمييز بعض التعاريف لمفكرين

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

وباحثين حيث عرفها - وايت **White** - بأنها "جمع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تنفيذ سياسة عامة" أما - فيفنر **Phiffner** - فقد عرفها على أنها "تنسيق الجهود المختلفة بقصد تحقيق سياسة عامة" ويعرفها - ولسن **Wilson** - بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم"، من خلال هاته التعاريف تبين انه تم الربط بين الإدارة العامة وكذلك السياسة أي دور الإدارة العامة في تنفيذ السياسات.

كما قد عرفها من جهة أخرى - تايلور **Taylor** - بأنها "الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها". ويعرفها كذلك - فايول **Fayolle** - بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة"<sup>1</sup>.

وتعبر هاته التعاريف عن الوجهة الحديثة لتعريف الإدارة وذلك بان الإدارة العامة هي أداة للمساهمة في تشكيل السياسات العامة وتنفيذها.

### 3.1 نظريات الإدارة:

هناك أربع مدارس إدارية تندرج تحتها نظريات الإدارة وهي:

#### 1.3.1 المدرسة الكلاسيكية:

هي مدرسة ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي أعقبت الثورة لصناعية، حيث تجسد هذه المدرسة التيار الكلاسيكي وبرز رواده فريدريك وانسلوا تايلور **friederich. w. Taylor** الذي لقب بـ أب الإدارة العلمية من خلال غرسه لمفهوم البحث العلمي والإدارة، بالإضافة إلى ماكس ويبر **Max Weber** و هنري فايول **Henry Fayol** وتندرج تحتها النظريات التالية:

#### 1.1.3.1 نظرية الإدارة العلمية:

وأهم الركائز التي قامت عليها الإدارة العلمية ما يلي:

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، ومحمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 19.

- أ- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: وتعنى بها نسبة من كمية الإنتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه أي نسبة بين النتائج والتكاليف.
- ب- البحث العلمي: أي اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الأفراد التقليدية القديمة.
- ت- القواعد والأصول: للإدارة وأصول علمية وقد نادى تايلور بان الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها وإحلالها محل التخمين .
- ث- تقسيم العمل والتخصص به: من الضروري أن يقسم العمل بين الإدارة والعمال، فيجب منح الإدارة سلطات اكبر للتخطيط والإشراف والتبسيط في طرق تشغيل العمال والآلات، ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس، مما يؤدي إلى معاونة العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة، مما يعود على صاحب العمل بربح وفير<sup>1</sup>.

### 2.1.3.1 نظرية البيروقراطية:

- وتعتبر نموذج مثالي للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحدد ومن أهم خصائصها:
- 1- عدم التحايز.
  - 2- تقسيم الأعمال وتتميطها.
  - 3- تدرج الوظائف ومستويات السلطة.
  - 4- إستخدام الخبراء.
  - 5- القواعد والتعليمات.
  - 6- التدوين الكتابي.
  - 7- وجود نظام الخدمة.
  - 8- التفكير في الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.
  - 9- السرية.

<sup>1</sup> فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 29

**3.1.3.1 نظرية المبادئ العامة:**

ونلخص مبادئها فيما يلي:

- 1- مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة العمل والهدف.
- 2- مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرأسي.
- 3- المبدأ الوظيفي الذي يكمن على أساسية تقييم العمل وتنظيمه.
- 4- مبدأ المشاورة.

مما سبق نجد أن هذه النظريات تشترك في لنقاط التالية:

- (1) النظرة المحدودة للإنسان.
- (2) التأكيد على المفاهيم السلطاوية كأساس للقيادة.
- (3) تعتبر أن كل إتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية غير صالح للتنظيم.
- (4) تركز على اهتمامها بالهيكل التنظيمي الهرمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاج<sup>1</sup>.

**2.3.1 المدرسة السلوكية:****1.2.3.1 مدرسة العلاقات الإنسانية:**

كانت بدايتها اثر الحرب العالمية الأولى، والتي أثارت الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال انعقاد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918 ومن أهم أفكارها:

- أ- لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد على مستوى كفايته وطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدد إدارته خلفيته الاجتماعية.
- ب- يواجه العمال سياسات الإدارة كأعضاء في الجماعة.
- ت- الاهتمام بتدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية.

**2.2.3.1 مدرسة تنمية التنظيمات:**

ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي، كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف عن طريق تحديد الحاجات الإنسانية ودوافعها.

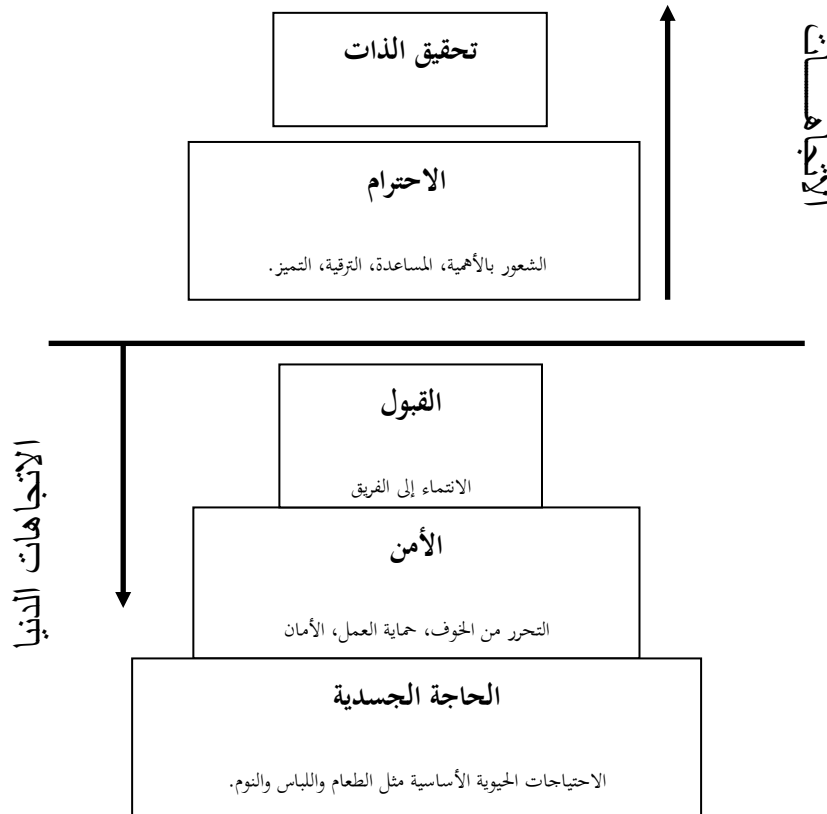
<sup>1</sup> موفق حديد محمد، الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 59، 57.

وتتدرج تحت هذه المدرسة نظرية -ماسلوا- للحاجات الإنسانية، ونظرية - ماجروجر - "x.y".

### 1.2.2.3.1 نظرية تدرج الحاجات لماسلوا: Maslow's Hierarchy of Needs

قام ماسلو بتصنيف الحاجات البشرية ضمن خمسة أصناف أساسية كما هي في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): هرم الحاجات لماسلوا<sup>1</sup>.



المصدر: فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.

حيث تعتبر نظرية ماسلوا أن الحاجات البشرية تأخذ شكلا متدرجا، فالحاجات في الأدنى تمثل الحاجات الفورية، ويجب تلبيةها قبل الحاجات العليا.

### 2.2.2.3.1 نظرية x و y لماجروجور:

تعتبر نظرية ماجروجر التنظيمية وجود طريقتين لتصنيف وفهم سلوك الأشخاص في مكان العمل.

<sup>1</sup> فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، المرجع السابق، ص33

يفترض المدراء الذين تنسب لهم نظرية X أن الأشخاص يهتمون فقط بأهدافهم الإنسانية، فهم غير محفزون ويكرهون العمل، ويجب دعمهم للقيام بعمل منتج كما يعتقد هؤلاء المدراء انه لابد من وجود مراقبة ثابتة لتحقيق النتائج المرغوبة في المشروع.

كما يفترض المدراء الذين يمارسون النظرية Y أن الناس محفزون طبيعياً للقيام بعمل جيد ويعتقد مدراء هذه النظرية أن أعضاء فريقهم يحتاجون للقليل من التحفيز الخارجي، ويمكن الوثوق بهم للعمل على تحقيق أهداف المنظمة أو المشروع.

### 3.3.1 المدرسة الكمية للإدارة:

وكذلك مرت القرارات من خلال تعريف الإدارة، على أنها مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هيكل تنظيمي ومن أهم مبادئها:

- أ- التأكيد على أهمية عملية اتخاذ القرارات، وعلى القدرة المحدودة للفرد على الاختيار.
  - ب- النظر للتنظيم على انه مجموعة من النشاطات لشخصين أو أكثر.
  - ت- أهمية النشاطات الجماعية والتعاونية للتغلب على محدودية قدرة الأفراد على الأداء.
- وتعتمد هاته المدرسة على لخصائص التالية:
- أ- تطبيق التحليل العلمي على المشاكل الإدارية.
  - ب- العمل على تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات.
  - ت- إعطاء أهمية كبيرة للمعيار الفعالية الاقتصادية<sup>1</sup>.

### 4.3.1 المدارس الإدارية الحديثة:

#### 1.4.3.1 مدرسة النظم:

لقد اعتمدت هاته المدرسة على اعتبار أن الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الإنسانية المحددة للسلوك التنظيمي، ومن بين أهم ما تنص عليه:

- (1) الجوانب التي تعتبر موضوع التركيز للدراسة الإنسان هي تكوينه النفسي والاجتماعي.
- (2) إن البيئة والمجتمع متغير رئيسي آخر، في تحديد السلوك التنظيمي.

<sup>1</sup> فائق حسني أبو حليمة، الحديث في الإدارة الرياضية، المرجع السابق، ص 34، 35

3) تعتبر النظريات الجديدة منطلقاً لتفصيل وضع التنظيم الغير الرسمي على التنظيم الرسمي.

#### 2.4.3.1 النظرية الموقفية:

ترى هذه النظرية أن الطريقة المثلى للتنظيم، هو الاعتماد على طبيعة الهدف، أي انه ليس بإمكان المدير تحقيق مختلف الأهداف إلا بالفهم الجيد لطبيعة العمل والأهداف، الذي بدوره يساهم في اختيار التنظيم الإداري المناسب وتحديد مختلف الوظائف من تخطيط وتدريب، وقيادة مناسبة وهذا عن طريق الفهم الجيد لطبيعة الحاجة النفسية للعاملين<sup>1</sup>.

#### 3.4.3.1 الإدارة بالأهداف:

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية للإدارة، وذلك عن طريق اشتراك العاملين ما أمكن في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل، حسب مبدأ الديمقراطية في الإدارة من خلال الخطوات التالية:

- 1- زيادة الحوافز والابتعاد أكثر عن المركزية في القرار.
- 2- التشاور والمشاركة في الإدارة تشد العاملين للأهداف المنظمة.
- 3- إتباع طرق جديدة في تقييم العاملين ومحاولة الوصول إلى فلسفة النقد الذاتي<sup>2</sup>.

#### 4.4.3.1 الجودة الشاملة:

وتعتمد هذه النظرية على مختلف أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها، ذلك من خلال ما يلي:

- 1) المستفيد هو المحور الأساسي لوجود الخدمة، وبناء عليه يتم اتخاذ القرار.
- 2) تطوير العاملين من خلال التعليم والتدريب على عمل كل ما هو مناسب لخدمة المستفيد.
- 3) توحيد الرؤى المستقبلية ونماذج القيم للمستفيد وتحسين الجودة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، المرجع السابق، ص 36، 35

<sup>2</sup> حسن احمد الشافعي، إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية،

مصر، ص 53.

#### 4.1 المبادئ العامة للإدارة:

استخدم - فايول Vayole - لفظ المبادئ بدلا من القواعد أو القوانين لأنه رأى انه من الصعب استخدام المؤثرات ثابتة يجب الالتزام بها حرفيا، ويرى فايول انه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، فقد توصل إلى مبادئ أكثر فعالية وقد قسمها إلى ما يلي:

##### 1.4.1 تقسيم العمل:

حيث يرى أن الغرض الرئيسي في تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين الأداء، من حيث رفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول، ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشمل مجموعة معينة من الأفراد.

##### 2.4.1 السلطة والمسؤولية:

تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير، والقوة التي تعمل من اجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم، وانه من الضروري التفريق بين السلطة الرسمية للإداري التي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية، ويرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة لتحديد المسؤوليات.

##### 3.4.1 الإمتثال بالنظام:

حيث لا تقتصر على المستويات الدنيا، بل تسود كذلك المستويات العليا، ويقصد به الطاعة والقبول والجهد والسلوك التي يلتزم بها الرئيس والمرؤوسون، من خلال العقود القائمة بين الموظفين.

##### 4.4.1 القيادة:

في أي تنظيم أو هيئة لابد من وجود رئيس أو قائد وهو الوحيد الذي يعطي الأوامر لأي مشروع ويجب بأن يتصف القائد بالقدرة على التأثير وحسن المعاملة واحترام مبدأ الإمتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرغوبة.

5.4.1 مكافئة الأفراد:

وتعتبر عنصرا مهما للحفاظ على تحفيز العاملين لخلق الاتجاه الايجابي لديهم، من خلال الربط بين الهداف الشخصية وأهداف المنظمة أو الهيئة.

6.4.1 العدالة:

يرى فايول أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ، لكي يؤدي الأفراد واجباتهم على أحسن وجه.

7.4.1 روح الجماعة:

يجب على أي إداري السهر على رعاية الجماعة بالتعاون والاتحاد بين الأفراد، حيث يتم الحفاظ على تماسك التنظيم وتضافر الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة.

8.4.1 السلم الإداري:

يتكون من سلسلة الرؤساء التي بدورها تتفاوت من أعلى إلى أدنى سلطة وهذا المستوى الإداري يسمح بنقل المعلومات والبيانات، من ناحية، وتحديد القيادة من ناحية أخرى.

9.4.1 المركزية:

تتصل المركزية بنظام طبيعي مثلها مثل تقسيم العمل، ومعنى ذلك انه في كل جسم مهما كان نوعه يتوفر على مجموعة الإحساسات التي تتجه نحو الذهن، وهو الجزء الموجه إذ أن هذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أنحاء الجسم الحي.

10.4.1 مبدأ النظام:

يتوقف مبدأ النظام على القيادة التي تتضمن على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء لمكانه وتطبق هذه القاعدة عن النظام الإنساني لكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم.

## 11.4.1 وحدة التوجيه:

ويعبر هذا المبدأ عن وجود رئيس واحد، وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها الأهداف نفسها ويعتبر من الشروط الأساسية لوحدة العمل والتنسيق<sup>1</sup>.

## 5.1 مستويات الإدارة:

بما أن الإدارة عملية تتكون من وظائف أساسية محددة، وهؤلاء اللذين يقومون بأداء هذه العملية المتميزة هم المديرون، أو أعضاء الإدارة أو القادة التنفيذيون، ويمكن تقسيم الإدارة إلى:

1.5.1 الإدارة العليا: وتعتبر في مستوى التخطيط مثل المناصب العليا في الدولة.

2.5.1 الإدارة الوسطى: وتعتبر مستوى لإشراف على التنفيذ وتشمل مديري الإدارات

ورؤساء الأقسام.

3.5.1 الإدارة المباشرة: وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية

والمساعدين.

والشكل التالي يوضح ذلك: **شكل رقم (03):** يوضح مستويات الإدارة<sup>2</sup>.



المصدر: -حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للعالم

الطبعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص22.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 60.

<sup>2</sup> حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للعالم للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص22.

والشكل التالي أيضا يوضح التسميات المتداولة للوظائف:

**شكل رقم (04):** المسميات الشائعة للوظائف الإدارية<sup>1</sup>.

مستوى الإدارة	المسميات الشائعة للوظائف
الإدارة العليا	رئيس مجلس الإدارة، والعضو المنتدب، والمدير العام، ورئيس القطاع، ومدير الإدارة (دائرة) مركزية، مستشار.
الإدارة الوسطى	مدير إدارة (دائرة)، كبير المحللين، كبير الباحثين، كبير الأخصائيين، مدير مكتب، مدير المهندسين (وفنين).
الإدارة الإشرافية	رئيس قسم، وشرف، وملاحظ ورئيس عمال، وأخصائي، وباحث، وسكرتير تنفيذي، ناظر ومنسق.
العاملون والمنفذون	فني، وكاتب، وحرفي، وعامل، ومعاون، وسكرتير، طابع.

المصدر: عاشوري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2007، ص30.

## 6.1 وظائف الإدارة العامة:

لقد تم تقسيم وظائف الإدارة العامة إلى ما يلي:

### 1.6.1 التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية، ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى، ولها عدة تعاريف حيث عرفها هنري فايول بقوله "التخطيط يشمل على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل" وكذلك عرفه كونتر **Kontner** في كلمة

<sup>1</sup> عاشوري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2007، ص30

واحدة هي "الاختيار" وعرفه أدونيل "التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟ ومتى تعمل؟ ومن يعمل؟".

انطلاقاً من هاته التعاريف يمكن تعريف التخطيط بأنه "عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل و التأكد من أن القرارات الخاص باستغلال الأفراد والموارد تساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها<sup>1</sup>"، تزداد أهمية التخطيط على المستويات العليا وتخفض كلما اتجهنا نحو المستويات الدنيا في التنظيم.

### 1.1.6.1 أهمية التخطيط:

تتضح فيما يلي:

#### أ- القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات:

وذلك عن طريق تبرير عملية اتخاذ القرارات، فبدونه تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.

#### ب- مواجهة حالة عدم التأكد:

يعتبر التخطيط محاولة التغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق التنبؤ العلمي.

#### ت- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

إن وظيفة التخطيط تستوجب جميع المعلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وبالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهود والزمن.

#### ث- التركيز على الأهداف:

مما تقدم التخطيط هو وظيفة تسعى للوصول إلى الهدف خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> صبحي العتبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة حامد، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 116.

## ج- ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية:

من الملاحظة أثناء عملية استقرار المستقبل وجود مؤثرات تغيير مستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة مستقبلياً<sup>1</sup>.

## 2.6.1 التنظيم:

ويقصد به تجميع وتقسيم الأعمال وأوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية وطبقاً لمبادئ وأسس معينة وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعقلانية الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فعالية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسهولة وسرعة ودقة<sup>2</sup>.

## 1.2.6.1 أهمية التنظيم:

- (1) وسيلة لتجميع الوظائف بحيث يمكن أداءها بطريقة تتميز بالكفاءة
- (2) يحدد مناطق السلطة والمسؤولية في الوحدات الإدارية.
- (3) يسمح بالمرور السهل والسلس لعملية الرقابة.
- (4) يعطي ضمانات ويشجع على المرونة والتجاوب مع السياسات الجديدة.
- (5) تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن لشخص واحد تولي عدة مهام.

- (6) توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر شخص بنفس العمل.

## 3.6.1 التوجيه:

تختص وظيفة التوجيه بإصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية، للوصول إلى أهداف المنظمة، وللقيام بهذه الوظيفة يتولى المديرون عملية إرشاد العاملين وتحفيزهم وقيادتهم بطريقة تحقق لهم الرضا، وتضمن الوصول إلى الأهداف، كما يتطلب التوجيه وتوفير قنوات الاتصال بين المراكز المختلفة للتنظيم، وتزايد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا، وتنخفض كلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وترتبط وظيفة التوجيه بباقي

<sup>1</sup> صبحي العتبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، المرجع السابق، ص 116.

<sup>2</sup> موفق حديد محمد، الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 76.

الوظائف الإدارية الأخرى لأن التوجيه يحتاج إلى بيان الواجبات والمسؤوليات التي تقدمها وظيفة التنظيم.

كما يمكن تعريفه بأنه "مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام، أو يستعمل إمكانية أو إمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحققة لهذه الأهداف بحكمة وتعقل"<sup>1</sup>.

### 1.3.6.1 أهمية التوجيه:

- 1) يعتبر التوجيه محددًا وطريقًا لتحقيق الأهداف.
- 2) يعتبر همزة وصل نحو تسيير ونقل التعليمات والأوامر وطرق العمل والأهداف والسياسات عن طريق الأفراد.
- 3) تعتبر طريقة لتعليم السلوك المرغوب فيه عن طريق عملية تعديل السلوك.
- 4) تعتبر عملية الاتصال الجيد من خلال نقل المعلومات، من الجهات الدنيا إلى العليا أساسًا لعملية التوجيه الجيد.
- 5) تقوم عملية التوجيه بالحد من عمليات التضارب والتداخل والغموض والازدواجية و الاحتكاك بين المهام والأنشطة الإدارية.
- 6) تعتبر عملية التوجيه سبيلًا للحد من مظاهر الإعاقة و التأخير، مما يقود إلى تحقيق رضا العاملين وتحسين أدائهم.

### 4.6.1 الرقابة:

وتعرف بأنها التأكد من النتائج التي تحققت وطابقت الأهداف التي تقررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسًا دقيقًا للأداء، ثم تشخيص المشكلات وعلاجها، والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء لمرووسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة التي قد تم تحقيقها.

<sup>1</sup> فيصل خير الزواد، علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1984، ص 07.

وتعتبر الرقابة مهمة أساسية بل ضرورة ملحة لكل جهاز إداري، يعمل في الدولة وخارجها، والهدف منها التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه أهداف الرقابة الإدارية، والتي تعني متابعة عمليات التنفيذ لتوضيح مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في تحقيق وقتها المحدد<sup>1</sup>.

#### 1.4.6.1 أهمية الرقابة:

- 1) تعمل على زيادة الانضباط داخل التنظيم.
- 2) تعتبر وظيفة هامة لتدعيم التنظيم والمحافظة على المعنويات بين العاملين.
- 3) محاولة الوصول إلى التحقيق الكامل للأهداف عن طريق تحديد أساليب رقابة جيدة مرتبطة تماما مع مختلف الوظائف الأخرى.
- 4) تعمل الرقابة على التنفيذ الصحيح لمختلف الخطط والسياسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي شريف، محمد علي سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 1992، ص09.

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، مرجع سابق، ص 352.

## 2. الإدارة الرياضية:

### 1.2 تعريف الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة<sup>1</sup>.

في الإدارة الرياضية تعني الخدمة، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهود أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات<sup>2</sup>.

عرف كل من دوسونس كيللي و بلاتن وباتل **De Sens Kelly. Blanten And Beitel**

الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية".

### 2.2 أهمية الإدارة الرياضية:

تعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى، في اعتمادها على الموارد البشرية والمادية المتاحة لها في وظائفها الإدارية المتناسقة والمنسجمة والمرئية، بدأ بالتخطيط الذي يحدد الأهداف والسياسات المسطرة، والبرامج والخطوط والإجراءات والقواعد، في إطار زمني محدد، وانتقالا إلى التنظيم الذي يحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف، وتقسيمها وتوصيفها للوظائف وتوزيع المهام، ثم توجيه العاملين بإعطاء الأوامر والتعليمات والإرشادات الدقيقة والفعالة لتحقيق الأهداف العامة، وختاما بالرقابة التي يتم فيها قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997، ص 08.

<sup>2</sup> حسن شلتون، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص 152.

ويمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للصورة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، والنشاط يمثل محركا يحول لطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة، ويميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى، انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري، في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه.

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أنجع مجالات التربية تأثيرا في الأفراد، وترتبط أهدافها التربوية إلى حد كبير، حيث نشر جل هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة، تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد وحتى التربية البدنية الرياضية، في تحقيقها لأهدافها المنشودة عن طريق إتباع أسلوب علمي، في أنشطتها وهذا يستلزم الأساليب التالية: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة من خلال السياسات والقرارات وإجراءات الموضوعية المحددة للإطار العام للعمل، ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم وصولا لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية التي يعمل بها قطاع ضخم من الشباب من خلال ما في الأندية والاتحاديات واللجان والوزارات، فالضمان نجاح أي مجال من مجالاتها، يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية، حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية تحقيقها، فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته.

فعملية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل عليهم التماس مدى تحقيق هاته الأهداف، كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب

الأمثل في الوصول إليها وتوزيع لأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والأشغال الجيدة للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق لأهداف المرسومة<sup>1</sup>.  
يتضح مما سبق أن أهمية الإدارة متعلقة علاقة تامة بالنشاط التربوي البدني الرياضي، فلا يمكن له تحقيق كل أهدافه دون مساندة كلية للإدارة عن طريق وظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

### 3.2 تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

ظهرت الحاجة لإدارة منذ نشأة الإدارة، وازدياد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط لأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين، ويرجح البعض نشأة الإدارة إلى ثلاث وأربعة آلاف سنة ماضية، ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية خلال القرن العشرين.

على الرغم أن الإدارة في مجالات التربية البدنية والرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات، فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكري الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على التطور الفكري الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها، وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة إلى ارتباطاتها أصلا بالعمل في الأداء البشري، الذي بدوره مملوء بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن أهم الملاحظات أن أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية، تمثل هذه العلاقات والانعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل، فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو المحطة طبيعة لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي صورة من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث تطور في الفكر الإداري، على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وانه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة،

<sup>1</sup> طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 25، 19.

إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

والاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً لذا فإن التاريخ التطور الفكري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا، جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلاً إلزامياً موضوعياً فقط، مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي، وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وإن كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام وقد تصارعت على القمة فإن انتساب حقيبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة، لا يعني أبداً اقتصار هذه الفترة على نشاط الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله، فهو لم يكتب له الظهور إلا من خلال تأثير ما سبقه، وحاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس. فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس والاجتماع، إذ يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة ويبينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية، والإدارة كعلم عام أسبق من أن يكون علماً تطبيقياً في الحياة المختلفة، بمعنى أن معدلات الانجاز المختلفة التي حققها علم الإدارة تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قرنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي، نجد أنه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا في مبادئهم ونظرياتهم، زانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الذاتية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 21.

## 4.2. وظائف الإدارة الرياضية:

## 1.4.2 التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، للقيام بأي نشاط وهو التحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية، وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته، إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، واختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم.

ويعرفه فايول بأنه "الواقع الذي يشمل التنبؤ بما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" ويعرفه إبراهيم سعد الدين على أنه "مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في وقت معين".

كما عرفه علي السلمي بأنه "تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذا بعين الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف مناخ العمل المحيطة بالمشروع"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التخطيط بشكل عام على، انه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة ويجهد ومال.

## 1.1.4.2 أهمية التخطيط:

تتجلى فيما يلي:

1) يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.

<sup>1</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار لوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص16، 17.

- (2) يحدد المواد اللازمة لاستخدام مسبقاً من حيث الكمية والنوعية وهذا ما يتيح فرصة التأهل لكل الظروف والأزمات المحتملة.
- (3) يساعد على التخلص من مشاكل العامل وتقاديبها قبل الحدوث مما ينمي شعور الراحة والاطمئنان والأمن والاستقرار في المنظمة.
- (4) تحدد العمالة والموارد المستقبلية على المدى البعيد أو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي.
- (5) يوفر فرصة الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة وهذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة أو المنظمة إلى أدنى حد.
- (6) الأساس الأول لعمليات الإدارية وبالتالي المساهمة في تناسق الوظائف الأخرى ولا يمكن أن تكون وظائف أخرى دون أن يكون التخطيط.
- (7) يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع لان المستقبل قد خطط له.

#### 2.4.2 التنظيم:

التنظيم مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

"وهو عملية تحديد عمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف".

ويعرفه هنري فايول بأنه "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفة مثل المواد الأولية أو الآلات و رأس المال والمستخدمين".

<sup>1</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار لوفاء لعنبا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص09.

ويعرفه شيلدون انه "عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الفرد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، وهو أحسن الطريق لتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم"<sup>1</sup>.

#### 1.2.4.2 أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد المسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي يقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم وفق خريطة تنظيمية صحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة حيث يوضح ما يلي:

- 1) تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.
- 2) تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
- 3) تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤولية المرتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.
- 4) يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- 5) يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.
- 6) يهيئ التنظيم الجو الملائم للتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أساليب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم<sup>2</sup>.

#### 3.4.2 التوجيه:

التوجيه وظيفة أساسية للعملية الإدارية وهو مثل باقي الوظائف مرتبط مع الوظائف الأخرى ويتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم ادعاء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا

<sup>1</sup> عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص69.

<sup>2</sup> فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 51

عملية اتصال وأسلوب من أساليب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة احمد حسن بأنه "عملية اتصال بين الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات إليهم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال".

ويرى صلاح الشنواني أن "التوجيه هو الخطوة التنفيذية".

ويعرفه علي الشرقاوي وعمر عناييم بأنه "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف"<sup>1</sup>.

ويعرفه إبراهيم عصمت بأنه "العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فاعلم الأعمال التي يتم تنفيذها تتطلب تضافر جهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية"<sup>2</sup>.

كما يعرفه السيد الهواري على انه "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف"<sup>3</sup>.

#### 1.3.4.2 أهمية التوجيه:

تتجسد فيما يلي:

- 1) تتيح الفرص لإيجاد الثقة ممن يصدر الأوامر وبالتالي إحاطته الشاملة بالمواقف وقدرته على مواجهة الأزمات.
- 2) يوفر وينمي الإخلاص للرئيس من طرف المرؤوسين.

<sup>1</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 12.

<sup>2</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، المرجع السابق، ص 14، 16، 11.

<sup>3</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 09.

- (3) يسمح التوجيه بزيادة نسبة الثقة في المرؤوسين من خلال تكليفه حيث ينمي ثقته بنفسه وقدراته وكفاءاته المهنية وتزيد من أدائه الإداري.
- (4) التوجيه ركن أساسي من أركان العملية الإدارية لا يمكن التخلي عنه.
- (5) التوجيه يتيح للمرؤوسين العمل ضمن ضرورات التنظيم السليم برجعهم إلى الرئيس الواحد<sup>1</sup>.

#### 4.4.2. الرقابة:

الرقابة عبارة عن السلسلة أو الحلقة الأخيرة من سلسلة العمليات الإدارية إن صح القول حيث تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها. والرقابة هي متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل التي يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة.

والرقابة عبارة عن التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً، وهو أيضاً التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقاً للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة في ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضيع الإخفاق وإصلاحها كما أن الرقابة تقوم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج لمطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً.

#### 1.4.4.2 أهمية الرقابة:

للرقابة أهمية كبيرة يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- (1) الرقابة تقوم بالتطبيق القوانين والتشريعات القضائية المعمول بها على أرض الواقع.
- (2) تحدد المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته.

<sup>1</sup> عاشوري احمد وآخرون، مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مرجع سابق، ص 60.

- 3) تتيح الفرص لمعرفة السياسات المالية وكيفية التعرف عليها وهل هي وفق الخطط المسطرة والمقررة.
- 4) تحدد العناصر أو الموظفين (المرووسين) ذوي الكفاءات من عدمهم وتتيح فرصة ترتيب الموظفين كل حسب درجته.
- 5) تحافظ وتصون حقوق الأفراد والعاملين.
- 6) الرقابة تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، مرجع سابق، ص 11.

## خلاصة:

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، وبدونها كان يصعب الوصول إلى ما نحن عليه الآن من تطور في شتى المجالات، ومن بينها المجال الرياضي الذي هو نشاط إنساني اخذ يتوسع ويتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد به، وخلال هذا التوسع والتفرع الكبير كان التشبث بالمنهج العلمي كبيرا جدا وهذا ما أدى إلى تحول الإدارة كأساس لكل نجاح في كل الميادين.

# الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

**تمهيد:**

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، في مجال الإدارة، نظرا لأهمية الوظيفة المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج<sup>1</sup>.

إن المتتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنشآت في مختلف الميادين، وأن الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق اغلب الأهداف، ذلك أن تطوير المنشأة واستمرارها أصبح مرهونا بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، وتحسين تلك القدرات والكفاءات لا يمكن أن يتأتى إلا بالاستثمار فيها بأساليب وطرق وعمليات علمية ومدروسة من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هنا كان طرحنا في هذا الفصل انطلاقا من محاولة إعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك إلى التطور التاريخي الذي ابرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، طبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

## 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية:

لقد اهتم العديد من المفكرين والكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية، كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم وفلسفة الإدارة، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد، ثم أضحت إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيراً وانطلاقاً من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية .

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنشأة حيث عرفت بأنها: "هي تلك الإدارة الجزئية في المنشأة تهتم بوظيفة هدفها تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في الإدارة ككل، حيث تلم بجميع النشاطات والتفاعلات الإنسانية الموجهة نحو الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز العامل البشري من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، إضافة إلى حل المشاكل الناجمة عن العلاقات المتداخلة بين الأفراد العاملين بالمنشأة، وبينهم وبين كل مكونات البيئة الداخلية أو حتى الخارجية من تكنولوجيا وثقافة وأهداف، وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمجٍ للأفراد بمنشأتهم خاصةً من خلال تجسيد النظام البشري الفعال فيها<sup>1</sup>.

"هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين داخل المنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة"<sup>2</sup>

هي تلك الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المنشأة هم من أهم الموارد التي من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام

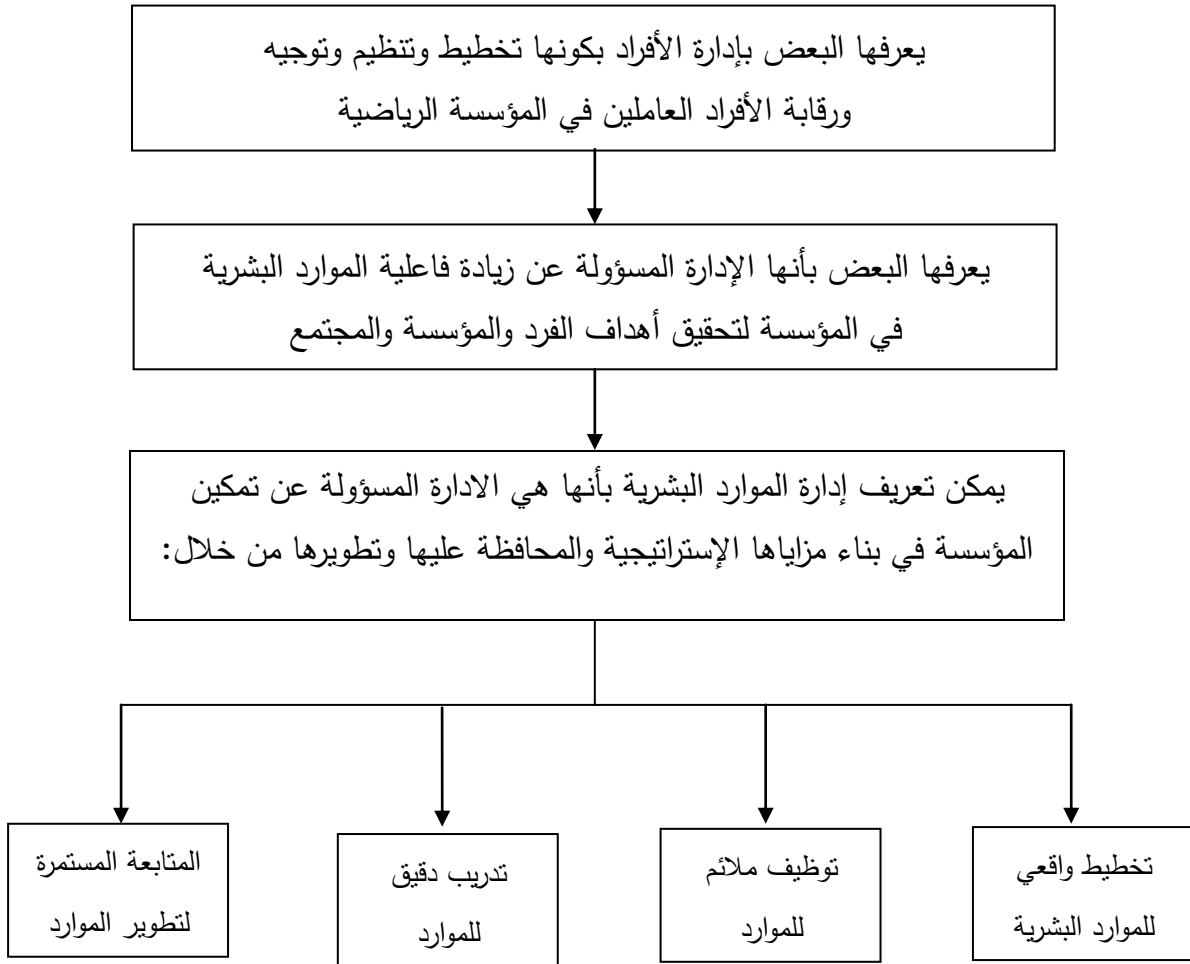
<sup>1</sup> -Pierre j.c,**Gestion des Ressources Humaines**, volume 2, université catholique de diffusion, 1986, p28.

<sup>2</sup> -صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002،

بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة<sup>1</sup>

على ضوء هذه التعريفات يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة الفرعية التي تهتم بكل الإجراءات والسياسات التي تسعى من خلالها إلى الحصول على الموارد البشرية بالقدرات والكفاءات المرغوب فيها، خاصة من خلال اختيار تلك الموارد بدقة والاستثمار فيها عن طرق تحفيزها والاهتمام كل ما تحتاجه لتسهيل تحقيق أهداف المنشأة.

### الشكل رقم (05) : مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية



المصدر: عمر دمانة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، (دور الإستثمار

البشري في تفعيل الاداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية)، 2016/2017 ص 35

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص 18

"النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع"، وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة"<sup>1</sup>، فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"<sup>2</sup>.

نستدل من مجمل هاته التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموماً في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

## 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن التطور الحديث لإدارة الموارد البشرية وخاصة في الدول المتقدمة، لم يكن حديث النشأة، بل مر بمراحل متعددة تدريجياً، لمعرفته لا بد من التعرّيج على تاريخ ظهورها ومعرفة مراحل تطورها إلى أن أصبحت على ما هي عليه الآن<sup>3</sup>:

### 2-1- المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية":

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، فبالرغم من أنها أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع وتزايد رؤوس الأموال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور من خلال مختلف

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 31.

<sup>3</sup> عمر دمانة، دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في نظرية ومنهجية التربية البنوية والرياضة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله- زرالدة - 2017/2016، ص35.

المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشآت والمنظمات، كل تلك الأسباب أدت بالعمال إلى أن يتحدوا ويقوموا بانتفاضات وثورات في مواجهة أرباب العمل<sup>1</sup>، كما ساهمت بشكل مباشر في ظهور حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة فريدريك تايلور<sup>2</sup> التي أظهرت الدراسات التي قام بها أن هناك إجحاف للعمال وهضم للكثير من حقوقهم، مما تسبب في خلق جو مشحون بين أرباب العمل والعمال فقامت هذه الجهة باقتراح بعض الحلول التي تساعد على حل تلك المشاكل لتحسين ظروف العمل كإنجاز قاعات ونوادي للراحة، ووضع برامج ترفيهية، إضافة إلى بناء قاعات للعلاج والوقاية من حوادث العمل، كل هذه الحلول بدأت تعيد الاهتمام بإدارة الأفراد، فكان يوجد في بعض المصانع الأمريكية مساعدون اجتماعيون وظيفتهم تتمثل في مساعدة العمال على حل مشاكلهم ومع مرور الزمن بدأت تظهر وظائف جديدة داخل المنشآت تخص الوقاية من حوادث العمل والأجور والحوافز، إلى أن تم وضع هذه الوظائف في سنة 1912 في إطار مصلحة خاصة أطلق عليها اسم إدارة الأفراد، من جهة تدني قيمة العامل نظرا إلى ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير.

## 2-2- المرحلة الثانية:

ظهرت هذه المرحلة مع ظهور المدرسة السلوكية على العموم ونظرية العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو على الخصوص، حيث قام مايو مع فريق من زملائه بمجموعة من الدراسات و التجارب عرفت بتجارب هاوثورن أجريت بمصنع وسترن إلكتروك بالولايات المتحدة الأمريكية ركز فيها على معرفة مدى تأثير المتغيرات المادية (كالإضاءة، التهوية، أوقات الراحة... الخ) على زيادة الإنتاج، فتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

✓ الإنسان هو محور العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 25

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الادارية، الطبعة الجامعية، القاهرة، 1988، ص 35

- ✓ المعاملة الحسنة للعامل ترفع من معنوياته فيزيد في عمله.
  - ✓ الحوافز المادية لوحدها لا تكفي بل يجب اعتماد الحوافز المعنوية.
  - ✓ المنشأة نظام اجتماعي.
  - ✓ يحتاج المديرون إلى المهارات السلوكية والاجتماعية في التعامل مع الموظفين.
  - ✓ من الضروري الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الموظفين داخل المنشأة.
- وعليه يمكن القول أن في هذه المرحلة تم تأكيد أن للجماعة تأثيراً على الفرد من خلال العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي الموجود داخل المنشأة، وبالتالي التأثير على أدائه ومردوديته، وخلصت النتائج إلى أن الإنتاج هو حصلة العمل المشترك والتعاون المتبادل بين العمال<sup>1</sup>.

### 2-3- المرحلة الثالثة:

عرفت هذه المرحلة تقدماً كبيراً في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث انتشر هذا المصطلح، وظهرت أعداد هائلة من الأبحاث في هذا المجال نظراً للإدراك يقينا بأنه أصبح المورد الأول الذي تستقر على أساسه أي منشأة وتتطور، فأصبحت بذلك من أهم أولويات الإدارة داخل المنشأة، وقد حملت تلك البحوث في مضامينها مجموعة من الاستنتاجات الواجب الأخذ بها من كل مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة، ومن بين تلك الاستنتاجات ما يلي:

- ✓ الموظفون أو العمال هم أهم عنصر استراتيجي في المؤسسة، خاصة من خلال تمييزهم عن باقي الموارد الأخرى، وهذا أمر بديهي فالإنسان يتميز عن كل المخلوقات ولا يمكن مساواته أو مقارنته إلا بينه وبين أخيه الإنسان.
- ✓ إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة في أي منشأة، بل الكثر من ذلك أنها تعتبر شريكاً في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ يستحيل على المنشأة أن تحقق أهدافها إلا بوجود أفراد أكفاء لديهم المؤهلات والقدرات الكافية، ويتمتعون بالروح المعنوية التي يحسون من خلالها بالولاء للمنشأة العاملين بها.

<sup>1</sup> Jean Michel Tardieu, Les Techniques De Gestion, Collection DCM TOP, Edition, Paris, P20

هناك تكامل بين أهداف المنشأة وأهداف العاملين بها، وبالتالي يجب على إدارة المنشأة العمل على تحقيق المواءمة بين تلك الأهداف لتحقيق كلها<sup>1</sup>.

### 3- أهمية إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنشآت في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها، وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد".

ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي :

- 1- الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها.
- 2- الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- 3- الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي<sup>2</sup>.
- 4- الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- 5- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

### 4- أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية أوفي غيرها في العمل على تزويد احتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة للعمل، للمساهمة في تحقيق أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية، وذلك من خلال التخطيط الجيد لتلك الموارد، وتنظيم دورها المؤثر، وتوجيهها،

<sup>1</sup> عمر دمانة، اطروحة دكتوراه، 2016/2017 مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص 34.

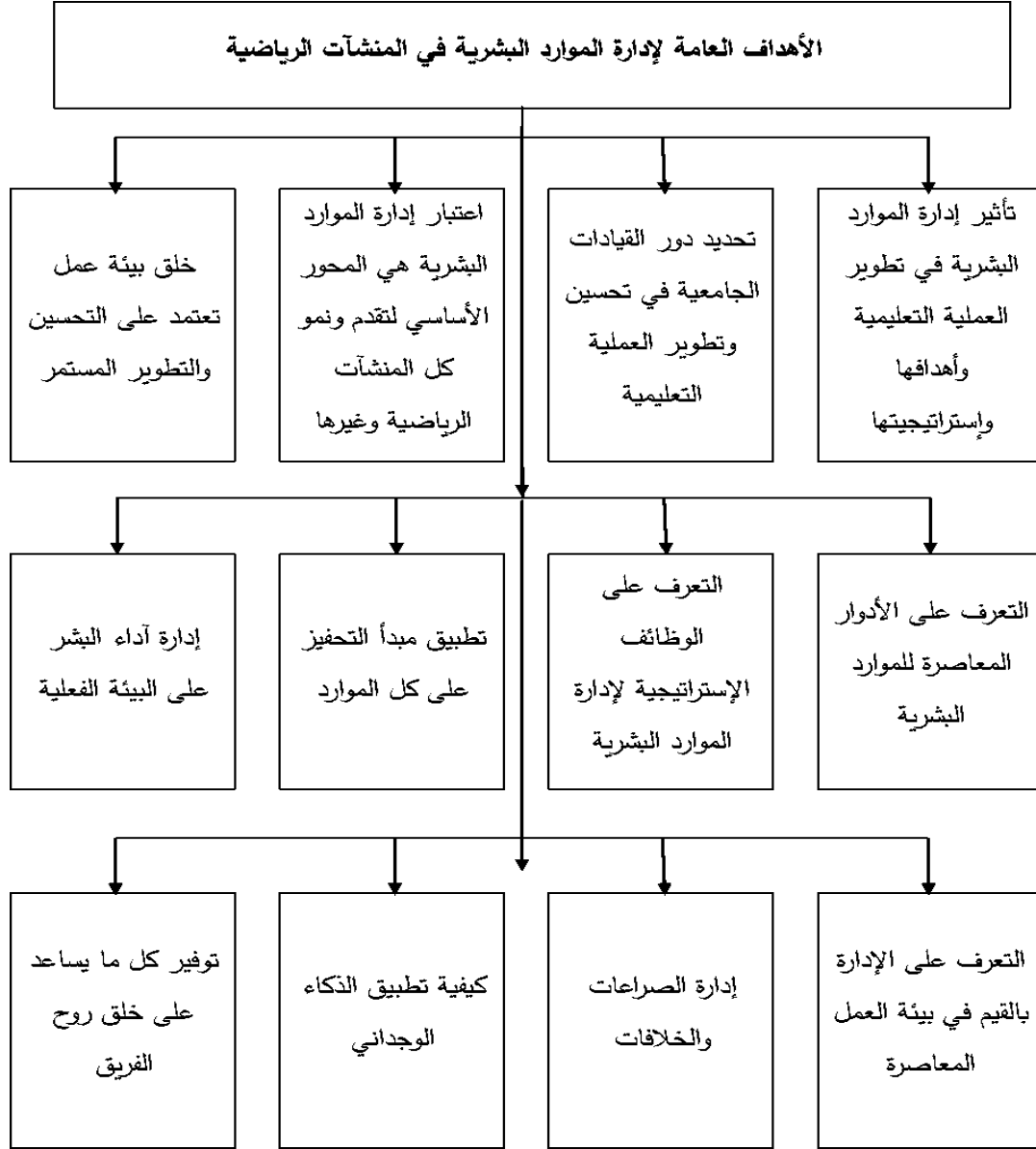
وتقييم وتطوير آدائها والرقابة عليه للتأكد من مدى سير المنشأة والموارد البشرية فيها وإدارتها في الطرق السليم الذي يحقق دور المنشأة في المجتمع، ويحقق أهدافها المنشودة<sup>1</sup>. من ناحية أخرى يمكن توضيح أهداف إدارة الموارد البشرية على شكل عناصر وفقاً لنمطها على النحو الآتي:

- 1.4. الأهداف الإدارية والتنظيمية: تشمل وضع الخطط والعمل على تحقيق الأهداف، وتنفيذ تلك الخطط وقيادة وتوجيه نشاطك العاملين ورعايتها مما يضمن عدم الخروج عن سياستها العامة، خاصة مع ارتباط المنشأة بغيرها من المنشآت الأخرى.
- 2.4. الأهداف الوظيفية: وتشمل القيام بالوظائف الاستشارية والتنفيذية العامة المتعلقة بالعمال كضمان استقرار تدفق الموارد البشرية المؤهلة، وضمان الاستفادة القصوى من جهودها.
- 3.4. الأهداف الإنسانية والاجتماعية: تتمثل هذه الأخيرة في إشباع حاجات العمال والموظفين وإتاحة فرص تقدمهم الوظيفي، وتوفير سياسات لاستخدام الطاقات البشرية، أما الأهداف الاجتماعية فتشمل تشغيل الأفراد حسب مهارتهم وكفاءاتهم بانتهاج مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وإشراكهم في ذلك من خلال الربط بين مؤهلاتهم والوظائف المتلائمة معها وإعطائهم نوعاً من الحرية في الاختيار، بالإضافة إلى تأمينهم اجتماعياً كونه يحقق لديهم اطمئناناً يساعدهم على الإحساس بالاستقرار المهني.
- 4.4. الأهداف المتخصصة: تشمل هذه الأخير على تطوير وتدريب الموارد البشرية ودفع مستحقاتها في حينها، وتقديم المكافأة لها، وغرس كل القيم التي من شأنها أن تخلق التفاهم وتنمي العلاقات الإنسانية بين كل الموظفين على اختلاف مستوياتهم للوصول

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 19.

إلى عمل جماعي ناجح، أو كما يسميه البعض بتنمية رح الفريق عن طريق غرس قيم المشاركة والتعاون لما يحققه ذلك من إحساس بالاستقرار والأمان<sup>1</sup>.

الشكل رقم 06 : الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية<sup>2</sup>:



من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبالتالي الرفع من إنتاجية القوى

<sup>1</sup> عطا الله "محمد تيسير، الشريعة-غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"،

الدار المنهجية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 38 و 39

<sup>2</sup> عمر دمانة، اطروحة دكتوراه، 2016/2017 مرجع سابق، ص 39

العاملة طبقاً لإمكانيات المنظمة، وكما تهدف أيضاً إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتمييزهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضاً الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير.

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبيعات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من أجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها<sup>1</sup>.

### 5. التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>:

بعد التطور الذي وصلت إليه هذه الإدارة الإستراتيجية صارت لديها أعباء عديدة ونشاطات هامة تهتم بها من أهمها:

- ✓ النشاط المرتبط بالتخطيط لاستقدام الموظفين وتطويرهم وظيفياً، والتخطيط لمسار هذا التطوير من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنشأة على التوازي.
- ✓ كل ما يتعلق بالتطوير التنظيمي بشكل عام، كون أهداف المنشأة لا ترتبط فقط بتطوير أداء الأفراد فقط بل تسعى إلى تحقيق الشمولية في عملية التطوير تلك، أي لكل مكونات المنشأة وكل ما يساعد على الوصول إلى الأهداف المنشودة.
- ✓ الملاءمة بين ما تسعى إليه المنشأة من تطوير وظيفي أو تطوير شكل عام وكل ما تحتاج إليه لتجسيد ذلك التطوير، فمن غير المعقول أن تكون هناك مساع للتطوير دون توفير ما يساعد على تحقيقه.

<sup>1</sup> مرنيز أسامة، زروق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> عمر دمانة، اطروحة دكتوراه، 2016/2017، مرجع سابق، ص 43

✓ السعي إلى عدم التعامل مع العمال والموظفين بمنهج الإهتلاك أي أخذ منهم ما تحتاجه ثم الاستغناء عنهم لأن ذلك سيرسم صور سلبية لدى باقي العمال فينعكس ذلك شكل منطقي على آدائهم الوظيفي<sup>1</sup>

## 6. وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد تباين الكثير من الكتاب والمفكرين في تحديد عدد الوظائف الخاصة بالموارد البشرية بحسب طبيعة المنظمة وقد حددنا مجملها وأهمها فيما يلي:

### 1.6. تخطيط الموارد البشرية:

حيث تم تعريفه على انه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (الموارد البشرية)، والتي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد والنوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها".

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراساتها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل<sup>2</sup>.

مما سبق تبين أن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للمنشأة، في تحديد أهدافها وخططها بدقة، وكذا مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات الموارد

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح - مؤيد سعيد سالم، اداة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2006، ص12.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 132، 133.

البشرية، من خلال الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب، وتنظيم العمل وصولاً إلى الحوافز والمكافآت وكذا التأكد من مدى، استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها.

## 2.6. استقطاب الموارد البشرية:

1.2.6. مفهومها: تعتبر عملية الاستقطاب احد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لأفاق وأهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "مجمل المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة".

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات والإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً للإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان وكذا التوظيف وأيضاً طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب استشارية متخصصة في جذب العمالة (الوكالات المحلية للتشغيل)، وهذا يجسد من المسؤول عن الاستقطاب<sup>1</sup>.

2.2.6. مصادر الاستقطاب: هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

### 2.2.2.6 المصادر الداخلية:

أي الموارد البشرية المتاحة و الموجودة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الإشرافية أو التي تحتاج إلى خبرات عمالية، ومن أهم هذه المصادر:

أ- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد.

ب- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها.

ت- مخزون المهارات: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلب منه خبرات وقدرات ومهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات ومهارات العاملين لها.

<sup>1</sup> احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 225، 226، 227.

- ث- الإعلان الداخلي: ويتم ذلك عن طريق نشر حاجيات المنظمة بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلاً لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.
- ج- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية (داخل المنظمة أو خارجها).

### 2.2.2.6 المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمول المنظمة بالموارد البشرية انطلاقاً من سوق العمل وأهمها:

- أ- التقدم المباشر للمنظمة: أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد (طلبات العمل)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، وكذلك مستواهم التعليمي وخبراتهم، ثم قدراتهم ومهاراتهم، وتصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.
- ب- الإعلان: حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة "الجرائد اليومية، المجلات، والدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.
- ت- وكالات ومكاتب التوظيف: توجد على ثلاث أشكال، أولها وكالات عمومية تابعة للدولة، وتشرف عليها الدولة ويكون الهدف الرئيسي لها إيجاد فرص عمل لكل عامل، وثانيها مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة، وأخيراً مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة الانترنت.
- ث- المدارس والجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من أجل تدريب العمالة أو جذب خريجها للعمل بها.

ج- النقابات العمالية: يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية الرأسمالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في المعروض من العمالة في مهنة معينة.

ح- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات والمنظمات إلى تعيين أفراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، وكمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.

خ- الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة.

### 3.2.6. أساليب الاستقطاب:

تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب على مجموعة من الأساليب ووسائل لجلب الانتباه وجذب العمالة، نذكر من أهمها:

#### 1- الإعلان:

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، ويشمل هذا الأسلوب الإعلانات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وكذلك الإعلانات في الوسائل الإعلامية المكتوبة والسمعية البصرية.

#### 2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة وذلك لما يملكه هؤلاء المتخصصين من معلومات كافية عن خصائص الأفراد وذلك حسب توافقهم مع الوظيفة المطلوب شغلها .

#### 3- دعوة المترشحين لزيارة المنظمة:

وذلك من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها في مقر العمل وهذا بغرض تقديم للمجتمع نظرة عامة حول المنظمة وكمثال على ذلك ما يسمى (بالأيام المفتوحة).

#### 4- التدريب الصيفي:

وذلك من خلال تنظيم و استضافة لطلبة الجامعات أو المعاهد أو المراكز التكوينية.

## 3.6. الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود و الأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة. ويعرف الاختيار والتعيين على انه: "العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناءً على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم.

## 1.3.6. إجراءات أو خطوات الاختيار:

إن مجمل هاته الإجراءات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ها حسب اختلاف الوظائف وحجمها، في المجمل تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

## 5.1.3.6 المقابلة المبدئية للمتقدمين:

تعتبر في كثير من الحالات الخطوة الأولى في عملية الاختيار، حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المترشحين يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين لها، والإجابة عن أي استفسار لهم ومن ثم تصفية الأشخاص، وكذلك التعرف على مدى استقاء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها<sup>1</sup>.

## 2.1.3.6 طلبات الاستخدام:

في حالة المرور من خلال المقابلة المبدئية للمتقدمين، يطلب منهم تقديم طلبات توظيفهم، وكذا ملئ الاستمارات الخاصة، التي تكون مطبوعة وجاهزة بشكل خاص بالمنشأة، اعتماداً على أسلوب علمي، ومن بين البيانات الأساسية والمشاركة في كل الاستمارات

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 491، 502

البيانات الشخصية (مثل: الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة)<sup>1</sup>.

### 5.1.3.6 الاختبارات:

بعد تأكد إدارة الموارد البشرية من توافر شروط العمل في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، تبدأ خطوة تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المترشحين، ومن أهم هذه الاختبارات:

#### 1- اختبارات الأداء:

يطلب من المتقدم لشغل الوظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة كتجربة.

#### 2- اختبارات الذكاء:

وهي أكثر الاختبارات استخداماً، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلاً<sup>2</sup>.

#### 3- اختبار الاستعدادات والقدرات:

والهدف منه قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها مثل: القدرات اللغوية.

#### 4- اختبارات الميول إلى العمل:

وهو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة التي ستسند إليه وميله وحببه وولائه لأدائه.

#### 5- اختبارات الشخصية:

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 170، 173.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004،

وهو محاولة معرفة مدى توافر خصائص معينة من الخصائص الشخصية، التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها كثقة الفرد بنفسه، ومقدار تحكمه في تصرفاته.

### 5.1.3.6 المقابلات الشخصية:

تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، اعتقاداً منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، ومن بين أنواعها:

(1) مقابلة غير موجهة: غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى مناسباً من البيانات.

(2) المقابلة الموجهة: يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

(3) المقابلة المقننة النموذجية: تشبه سابقتها ولكنها تختلف في أن الأسئلة محددة مسبقاً.

(4) المقابلة الانفعالية: تخص الأفراد الذين يحتاجون إلى ثبات في الأعصاب والعواطف كرجال الأمن.

(5) المقابلة عن طريق اللجنة: ويكون عدد اللجنة ثلاث أشخاص عادة لتقييم صحيح للمرشح أو طالب الوظيفة، ولها رئيس يقيد برأيه عند إصدار القرار.

(6) المقابلة الجماعية للمتقدمين: وفي هذه المقابلة يكون عدد المترشحين من فرد إلى خمسة أفراد وذلك باعتماد أسلوب المناقشة.

### 5.1.3.6 التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:

وذلك عن طريق الاستعلام عن صحة البيانات، التي تم تقديمها عن طريق أفراد لهم معرفة سابقة، أو من السيرة الذاتية له، أو من خلال المؤسسة التي كان يشغل بها سابقاً.

### 6.1.3.6 الترشح للتعين:

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشوف

بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا<sup>1</sup>.

### 9.1.3.6 الكشف الطبي:

بالإضافة إلى مؤهلات ومعارف وقدرات المترشح للوظيفة الشاغرة، لابد من معرفة قدراته الجسمانية على أداء واجبات الوظيفة، ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الفحص الطبي وذلك بغرض:

- 1- حماية الموظف ووضعه في مكانه المناسب.
- 2- حماية باقي الموظفين من الأمراض المعدية.
- 3- ضمان الاستفادة من الموظف على أكمل وجه.
- 4- تقليل تكاليف العمالة بتفادي مشاكل الغياب والمرض.

### 8.1.3.6 اتخاذ قرار التعيين:

بعد المراحل السابقة يصبح اتخاذ قرار تعيين المترشحين المقبولين أمرا واجبا، وذلك بفتح ملف خاص بالملتحق الجديد(الموظف الجديد).

### 9.1.3.6 الالتحاق بالوظيفة:

تقوم المؤسسة بإبلاغ المرشح بقرار تعيينه فور صدوره، وعليه مباشرة العمل في مدة معينة يفرضها القانون ابتداء من تاريخ صدور قرار التعيين.

### 10.1.3.6 قضاء فترة التجربة:

يخضع الموظف الجديد لفترة تجربة تحددتها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة<sup>2</sup>.

### 4.6. الأجر والحوافز:

#### 2.4.6 الأجر:

#### أ- الأجر:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 191.

<sup>2</sup> مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 614.

تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، وتعتبر سياسة وضع الأجور من قبل إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح برامج هذه الإدارة في المنظمة، وقد عرف الأجر بأنه "تصيب الفرد (العامل) في الإنتاج من النقد"، وكما عرف أيضا انه "تكلفة أداء العمل"<sup>1</sup>، وهو كذلك "ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل"<sup>2</sup>.

### ب- أهمية الأجور:

يعتبر موضوع الأجور من المواضيع الهامة للمنظمة والعاملين فيها والمجتمع بصفة عامة، فهي تمثل مصدرا أساسيا لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ومن هنا تأتي أهمية رسم سياسات الأجور بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد والمنظمة، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجور يعد عنصرا أساسيا في مستوى الرضا العام<sup>3</sup>.

### ج- العوامل الأساسية في تحديد الأجور:

تكون قيمة الأجور وفقا لمختلف التباينات في مستويات الواجبات، وذلك بمساعدة عملية تقييم الوظائف وفيما يلي بعض المتغيرات التي تلعب دورا هاما في تحديد مستويات الأجور:

#### 1- العوامل الاقتصادية:

تعتبر الظروف الاقتصادية عاملا مهما في تحديد مستويات الأجر، حيث يعتبر مستوى الدخل القومي والكساد، وكذا قدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجور، بمستوى معين يؤثر على مستويات الأجور، ومن جهة أخرى تخضع مستويات الأجور لظروف العرض والطلب في سوق العمل، وأيضا تتأثر بمستوى المعيشة ومحاولة الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال، ومساعدتهم بصورة دورية.

<sup>1</sup> نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 63.

<sup>2</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 277.

<sup>3</sup> مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 863، 866.

### 2- العوامل الاجتماعية:

لم تعد الأجور وسيلة للإشباع المادي للفرد فقط، بل أصبحت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد، وكذلك نظرة المجتمع للفرد تتغير، فمثلا في بعض المجتمعات نجد بعض الألقاب مثل: "معالي" مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص.

### 3- القوانين الخاصة بالعمل:

وذلك من خلال مختلف القوانين الإلزامية سواء المالية و الغير المالية، التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي وغيرها من القوانين.

### 4- سياسات الأجور:

وتحدد هذه السياسات الخطوط العريضة للأجور، مثل هيكل الرواتب والأجور وعدد المراتب فيه، والوظائف التي ينطبق عليها والمزايا التي يلزم توفيرها للموظفين، ومختلف الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفين من رواتب والعامل من أجور.

### 5- المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر:

وتقسم المساواة إلى نوعين: داخلية حيث ينظر العامل أو الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤدون العمل ذاته، والخارجية في أن تقارب الأجور داخليا مع الأجور في منظمات أخرى وذلك لضمان استمرار العمل.

### 6- متطلبات العمل:

تحديد الأجور في المقام الأول لنتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل بها<sup>1</sup>.

### د- أنواع الأجور:

يمكن تقسيم الأجور إلى:

1- الأجر النقدي: هو عبارة عن أجر مالي ويشتمل على العلاوات والمكافآت التي حددت للفرد.

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 867.

◀ 2- الأجر الحقيقي: وهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل على السلع والخدمات التي يمكن شرائها بالأجر النقدي كما يمكن أن يشتمل الأجر جزءا نقديا وآخر عينيًا يكون على شكل سكن أو أشياء عينية أخرى "أدوات كهر ومنزلية"<sup>1</sup>.

### 2.4.6 الحوافز:

#### أ- مفهومها:

الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة، وهي لا تعتبر بديلا عن الأجر الأساسي ولكنها مكملة له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء.

#### ب- أهميتها:

وتتجلى أهمية الحوافز في ما يلي:

- ◀ 1- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد (توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية).
- ◀ 2- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة الارتباط أو الولاء الوظيفي للمنظمة من طرف الفرد.
- ◀ 3- تساعد الحوافز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة (كسب ثقة الأفراد).
- ◀ 4- الحوافز تنمي شعور الفرد بتميز سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي.
- ◀ 5- تساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي لأفراد العاملين بالمنظمة (التقليل من درجة الدوران الوظيفي).
- ◀ 6- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 64، 65.

<sup>2</sup> باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 167.

## ج- أنواعها:

لقد تعددت أنواع الحوافز إلا أننا سنذكر منها:

## أ- الحوافز التنظيمية:

وهي الحوافز التي تتيح وتسمح للمنظمة أو المؤسسة باستغلال مواردها البشرية أحسن استغلال، في سبيل تحقيق أهدافها وتنقسم إلى:

## 1- الحوافز الداخلية والخارجية:

الحوافز الداخلية هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، مثال ذلك الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سوق العمل، أما الخارجية فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، وهي تأتي من خارج الوظيفة (جهة خارجية هي الإدارة).

## 2- الحوافز المالية وغير المالية:

الحوافز المالية تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر، مثل الأجور الأساسية والإضافية والمشاركة في الأرباح وتكون غير مباشرة في راتب التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر والإجازات المرضية وخصومات الشراء، أما الغير المالية فتتمثل في الحاجات البشرية الإضافية مثل أثاث المكتبي، رحلات عمل مناسبة،... الخ.

## 3- حوافز الأداء وحوافز العضوية:

حوافز الأداء هي الحوافز المباشرة من عمولات البيع، وربط بالإنتاج ونظم الحوافز الفردية والجماعية، حيث يحدد الأجر على أساس التميز في الأداء الوظيفي، أما الحوافز العضوية فتكون إضافية كالزيادات في الرواتب نتيجة لظروف سوق العمل أو الأقدمية، وسمتها الأساسية أنها تعطى بغض النظر على المستوى أداء الفرد أو الإدارة أو المنظمة. ومما سبق نرى أن أنواع الحوافز متداخلة فيما بينها لكن لها نفس المبدأ (التحفيز لتحسين وزيادة أداء الأفراد).

د- نظم الحوافز:

تقوم المنظمات بإعطاء وتقديم عدة نظم لحوافز منها الفردية والجماعية سعياً منها إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

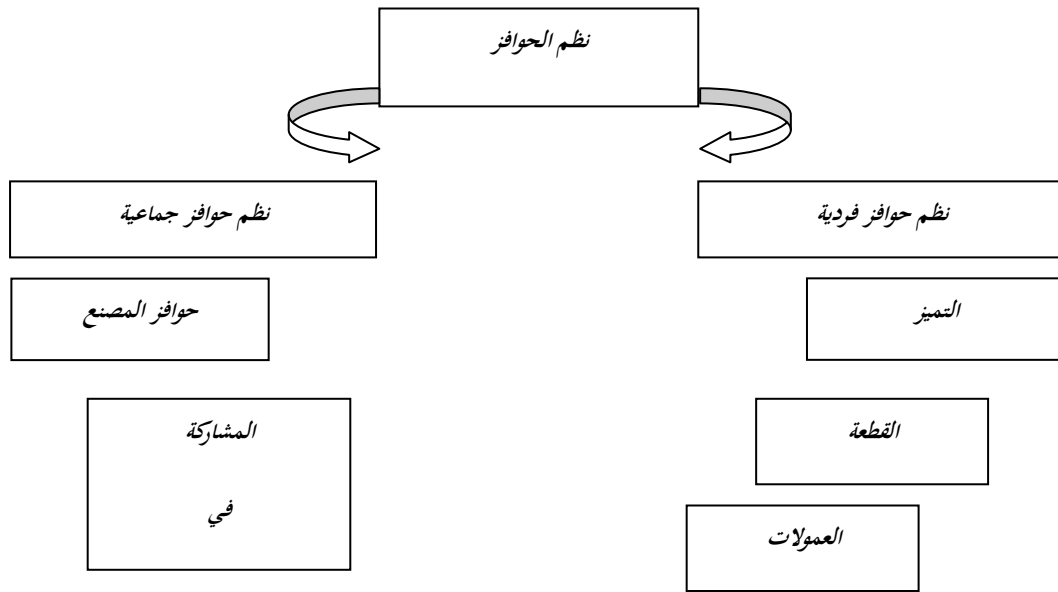
1- نظم الحوافز الفردية:

هي حوافز تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن نماذجها، حوافز التميز، وأجر القطعة، والعمولات.

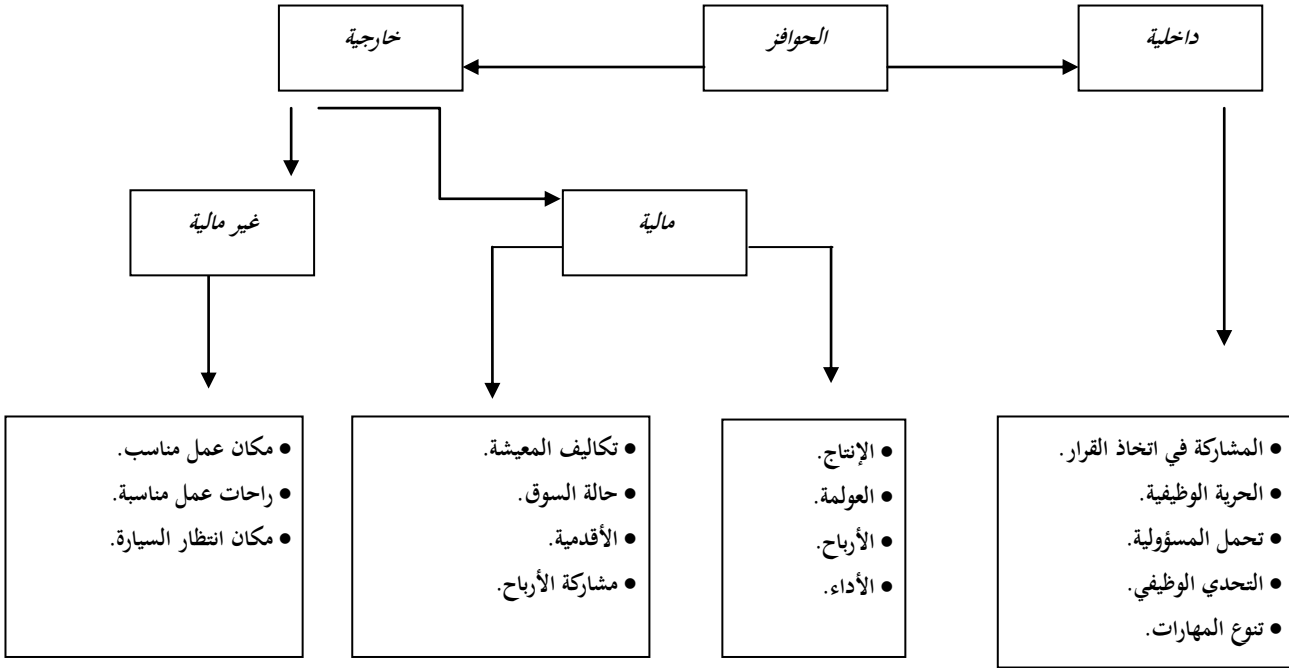
2- نظم الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم لجماعات العمل، أي أن الحوافز تقدم لفريق يعمل في نشاط واحد له عدة وظائف، إذ لا يمكن تقديم الحوافز فردياً بل جماعياً، وهذا النوع من الحوافز يكون مهماً في حالة تأثر الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي.

والشكل التالي يوضح ذلك: شكل رقم (07): نظم الحوافز.



المصدر:- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، 2003، ص 389.

شكل رقم (08): هيكل الأجور والحوافز<sup>1</sup>.

المصدر:- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الالكتروني، 2003، ص 389.

## 5.6. التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد<sup>2</sup>، ويعتبر التدريب نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة (شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة<sup>(3)</sup>، وهذا ما يتطلب تدريباً لتجديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى. والتدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من أجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطى، دنيا 'تنفيذية').

<sup>1</sup> عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 389.

<sup>2</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 163، 166.

ومن ثمة يتم وضع الأهداف الرئيسية للتدريب التي يجب توفرها على ما يمس المنظمة أو المؤسسة والفرد معا والسعي إلى تحقيقها أثناء التدريب وبعد نهايته، بفترة وتنقسم الأهداف إلى:

1- توجيهية إرشادية. 2- تنظيمية إدارية. 3- فردية. 4- أهداف النمو.

والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها<sup>1</sup>:

1-التدريب في مجال العمل، 2- التغيير الدوري في العمل، 3- التدريب المهني، 4- التدريب في الفصول الدراسية.

ويكون التدريب في الطرق السالفة الذكر بواسطة أساليب عدة نذكر منها:

1- المحاضرة، 2- الدراسة الميدانية، 3- جماعة المناقشة، 4- الورشة التدريبية، 5- التمارين التدريبية، 6- الجلسات العلمية، 7- الندوات، 8- المؤتمرات، 9- الحلقة الدراسية، 10- المباريات الإدارية، 11- دراسة حالة، 12- الدوران الوظيفي.

وفي النهاية وبعد كل هذا تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، لتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي: 1- ردود الأفعال، 2- التعلم، 3- السلوك، 4- النتائج.

#### 7- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وحيوية أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها، على المديين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في

<sup>1</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 166، 175.

المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالاً غنياً وخصباً لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلاً على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهداً، من أجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقال للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفاء والجيد.

والمتتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق والأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر.

**خلاصة:**

انطلاقاً من هذا الفصل يتضح أن المجال الرياضي يعتمد بصفة كبيرة على الموارد البشرية، عكس بعض المجالات الأخرى، التي لها تعويض لهذا المورد البشري بالآلات مثلاً، ومن هذا فان تطبيق وإتباع مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، في الوصول إلى المطلوب من العمالة ذات المردودية الجيدة وكذا الاهتمام بها، يصبح أمراً ضرورياً في المجال الرياضي، من خلال وجود مختلف الاختبارات، ومراعاة مجمل المعايير والطرق المستخدمة للوصول إلى الهدف المراد، وذلك بتحقيق نتائج ذات أداء جيد، سواء كانت إدارياً عبر مختلف القرارات أو التطبيقات الميدانية من خلال نتائج الفرق، ومن هنا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أساساً للعملية الإدارية الحديثة في مختلف المجالات وخاصة الرياضية منها.

# الباب الثاني

الجانب النظري

# الفصل الاول

الطريق المنهجية البحث

**تمهيد:**

تمثل دراستنا لموضوع نظم المعلومات ودورها في فاعلية أداء الموارد البشرية، في الإدارة عموماً والرياضية خصوصاً، وهذا ما يساهم في تحقيق الأهداف على مستوى الفرد أو المنظمة وحتى الدولة من أجل مواكبة مختلف التطورات التي تشهدها الإدارة العصرية في جميع المجالات.

يعتبر هذا الفصل (منهجية وإجراءات البحث) العمود الفقري لتصميم وبناء بحث علمي نقوم في هذا الجزء بالإحاطة بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية وذلك عن طريق توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة المختارة والتي تقوم أساساً حول الفرضيات التي قمنا بوضعها ثم تقديم مناقشة وتحليل الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة بحيث نقوم بوضع جدول لكل سؤال والتي تتضمن عدد الإجابات القيمة المحسوبة والقيمة الجدولية الموافقة لها، وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

## 1. الدراسة الاستطلاعية:

قبل قيامنا بتوزيع الاستبيان ارتأينا إلا أن نتصل ببعض الموظفين الاداريين وذلك الاطلاع على كيفية إدارتهم وكيفية تسيير وتوجيه لمختلف المصالح فيها وعلى ضوء كل هذا قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط، والتي كانت إجاباتهم في المستوى وذلك للكشف عن نظم المعلومات داخل هذه الاخيرة.

### 1.1 المجال المكاني والزمني:

#### 1.1.1 المجال المكاني:

تم اختيار مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط كمجال لدراستنا، حيث تم توزيع 30 استمارة استبائية على مختلف موظفي المديرية.

### 1. تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية الاغواط:

مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط الكائن مقرها بجانب الطريق الوطني رقم 06 طريق غرداية عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني " مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط." هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية 1985 و بعد سنتين أي في 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، و أصبحت تشمل أقسام و مصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، و أصبحت تشمل مصلحة الشباب و الرياضة ، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم :234/90 المؤرخ في 28جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة.

و تعتبر مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من

خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي، و تتعامل المديرية مع مختلف مؤسسات الدولة كالولاية التي تكون محور إنشاء الأندية و الجمعيات أو المساعدات المالية لها . وكذا إعداد التقارير و إرسالها إلى وزارة الشباب و الرياضة، هذه التقارير التي تمكن الوزارة من تقييم النشاط الشباني و الرياضي للولاية و منه الدعم المادي و المعنوي للمديرية و الهدف من ذلك مضاعفة النشاطات، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما و المتابعة الميدانية لها.

## 2. مهام مديرية الشباب و الرياضة :

- تطوير مديرية الشباب و الرياضة للولاية و المؤسسات و الهياكل و الأجهزة و النشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب و الرياضة و التربية البدنية و الرياضية، و تحثها و تنسقها و تقيمها و تراقبها .
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب و فضاءاتهم للتغيير و التنشيط و متابعة تنفيذها .
- إعداد برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء للشباب و تطويرها و تنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم و كذا 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 و التكوين وإعادة التربية و الوقاية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الشابة و توجيهها و تكوينها و تطوير هذه التنظيمات و الأقطاب و متابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية .
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية تجديد معارفهم و تحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به .
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية .
- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية و استغلالها أحسن استغلال .
- وضع أنظمة لتقييم و مراقبة الهياكل و الهيئات و المؤسسات التابعة لاختصاصها و السهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية .
- ضمان متابعة برامج الاستشارة و انجاز الهياكل الأساسية و كذا تقييمها و تصديقها و صيانتها و حفظها .
- ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لإنجاز مهامها و كذا المحافظة على الممتلكات و الأرشيف .
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقا للإشكالية و الكيفيات و الآجال المقررة<sup>1</sup>.

### 3. الهيكل القاعدي للمديرية :

#### 1.3 المدير

#### 2.3 المصالح التابعة للمديرية :

#### 1.2.3 مصلحة التربية البدنية و الرياضية : و تتكون من ثلاثة مكاتب :

- مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية .
- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة و تطويرها .

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق

ل:28 ديسمبر 2006، العدد:61، المادة:31، ص31

- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية .

### 2.2.3 مصلحة نشاطات الشباب : و تتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الاتصال و إعلام الشباب .

- مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية و تسلية الشباب .

- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية .

### 3.2.3 مصلحة التكوين و إدارة الوسائل : و تتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الموظفين و التكوين.

- مكتب الميزانية و متابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية و مراقبتها .

- مكتب الوسائل العامة.

### 4.2.3 مصلحة الاستثمارات و التجهيزات :

- مكتب المنشآت و التجهيزات .

- مكتب التقييس و الصيانة.

- مكتب الإحصائيات و البرامج .

### 2.1.1 المجال الزمني:

من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان، وفي الدراسة الحالية قمنا بدراسة استطلاعية بمديرية الشباب والرياضية لولاية الأغواط ابتداء من التاريخ 2018/05/16 و وزعنا الاستبيان بنفس اليوم وتم استرجاعه بعد 4 أيام اي في 2018/05/20 إذ دامت هذه الاخيرة 04 ايام، حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق.

### 2.1 ضبط متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع.

### 1.2.1 تعريف المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو **نظم المعلومات ودورها في فاعلية اداء الموارد البشرية.**

(المتغير المستقل: نظم المعلومات).

### 2.2.1 تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة<sup>1</sup>.

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد (المتغير التابع: فاعلية أداء الموارد البشرية).

### 3.1 عينة البحث وكيفية اختيارها:

#### 1.3.1 تعريف العينة:

"ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة"<sup>2</sup>، و بالنظر الى ما تم توزيعه من الاستثمارات الاستثنائية (30 استثماراً)، وما تم استرجاعه (30) منها ولذا اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة .

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص134

<sup>2</sup> محمد حسن علاوي وأسامة كمال راتب، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، مرجع سابق، ص 134.

و تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها " هي الاختيار على أساس إعطاء فرص مكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي<sup>1</sup>، وتعرف كذلك بأنها العينة التي تكون فيها تكافؤ فرص الاختيار لكل أفراد مجتمع البحث<sup>2</sup>،

وكما أن اختيار مفردات العينة في مرحلة واحدة بدون تكرار حيث يجب تجسيد عامل تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع البحثي<sup>3</sup>.

## 2. المنهج المستخدم:

إن مناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات، هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية، التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة الوصفية)، إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة<sup>4</sup>.

ويمكن تعريفه: بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية وفي قالبها وأسلوبها الإحصائي الهادف من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع وتتبؤاته عن طريق مختلف الظواهر<sup>5</sup>.

وتم إتباع الخطوات التالية:

### 1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.

<sup>1</sup> عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 ، بن عكنون ، الجزائر ، 1999 ، ص64.

<sup>2</sup> فضيل دليو، أسس البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة ، الجزائر ، ص 49.

<sup>3</sup> فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 152.

<sup>4</sup> بشير صالح الراشدي، منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، ص 59.

<sup>5</sup> عالي الواحد وافي، مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة، 1997، ص 592

2- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

وتمثل مجتمع بحثنا في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وكان استخدامنا لهذه الطريقة حسب عبد الرحمن عدسي 1982 لكونها بعيدة عن أثر العوامل الشخصية التي قد تعمل على تفضيل أحد الأفراد على غيره.

## 1.2. أدوات الدراسة:

من اجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص<sup>1</sup>. وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية<sup>2</sup>.

وكذلك تعرف الاستمارة الاستبائية بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ثم وضعها في الاستمارة ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها .

وبواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق<sup>3</sup>.

ويعرف كذلك على انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 185.

<sup>2</sup> يوسف مصطفى قاضي، الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981، ص 210.

<sup>3</sup> فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص 210.

<sup>4</sup> غريب سيدي احمد، تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 314.

### 3. الوسائل الإحصائية:

استجابة لطبيعة البحث استعنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية واحدة كأي<sup>2</sup> في الإجابات وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلى معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية وهذه

الوسيلة هي: **كأي<sup>2</sup> — برنامج SPSS**

هدف الدراسة الميدانية الحصول على معطيات كمية تؤدي الى صياغة مؤشرات احصائية ذات دلالة تساعدنا على التحليل والتفسير بطريقة علمية للنتائج الصادرة عن استمارات الاستبيان وللقيام بالدراسة الاحصائية قمنا باستخدام كاف تريبع كا<sup>2</sup>

### 4. إجراءات التطبيق الميداني:

القيام بتصميم أسئلة الاستبيان حسب (التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة) وهذا انطلاقا ما تعرضنا إليه في الجانب النظري بعد ذلك قمنا بكتابة هذه الأسئلة وطبعها في (30) نسخة حسب عدد العينة المختارة و تم توزيع هذه الاستمارات إلى بعض موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط والمقدر عددهم (30) موظف، وعند إعطاء كل نسخة لكل موظف نقوم بشرح ما نود أن نتوصل إليه، وبعد أربعة أيام قمنا بجمع استمارات الاستبيان وقراءة إجابات المستجوبين، ثم تطرقنا إلى عملية جمع و فرز الإجابات وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة، بحيث قمنا بوضع جدول لكل سؤال والتي يتضمن القيمة المحسوبة والجدولية ودرجة الحرية، والهدف من كل سؤال توضيح ذلك . وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

### 5. حدود الدراسة:

قمنا بدراستنا على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط وقد كانت الفكرة واللبننة الأولى لموضوع بحثنا مصدرها تلقينا مشاكل وعراقيل فيما يخص التهرب بعض الموظفين الاجابة على الاستبيان على مستوى المديرية.

وانطلاقا من موضوع بحثنا، ارتأينا أن نناقش موضوع نظم المعلومات وتطبيقه على مستوى

المديرية، بما يحمل بين طياته عنصري التواصل والاداء والتدريب ولاستحالة قيامنا بالدراسة

الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط فهذا يرجع إلى قدرتنا المتواضعة ماديا ومعنويا، ارتأينا أن تكون عتبة بحثنا تشمل ما تستطيع أن تصل إليه المديرية، على أنه يمكن اعتبار النتائج المتحصل عليها نظريا وميدانيا يمكن إسقاطها على باقي مديريات الشباب والرياضة، فتصورنا لموضوع دراستنا وما تحمله من نتائج له نفس الاعتبارات لما يمكن أن يقدمه إلي من يريد أن يستفيد منه.

# الفصل الثاني

عرض وتحليل نتائج الدراسة

## عرض وتحليل النتائج:

عرض مناقشة الفرضية الاولى: يحقق التواصل الفاعلية في ادارة الموارد البشرية

العبارة الاولى: يمكنك الحصول على المعلومات اللازمة من اجل انجاز عملك بسهولة .

الغرض من العبارة : معرفة كيف يمكن لموظف حصول على المعلومات من اجل انجاز اعماله.

الجدول رقم: ( 01 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبارة 1	30	33,80	5.99	2	0,000	0.05	

## تحليل نتائج الجدول رقم 01 :

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 33,800 عند درجة حرية 2 وهي

اكبر من قيمة كاي 2 المجدولة والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.000

وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان: نظم المعلومات له دور اساسي في الادارة الرياضية و يتمثل في توفير

المعلومات التي يحتاجها الموظف من اجل انجاز عمله كما ان نظم معلومات يعمل على تكامل

وتنسيق الجهود وربط بين جميع مستويات الادارة الرياضية.

العبرة الثانية: توجد علاقة انسانية جيدة داخل بيئة عمل مما يساهم في تحقيق الاهداف.  
الغرض من العبرة: معرفة ان كانت هناك علاقة ايجابية بين موظفي الادارة.

الجدول رقم: ( 02 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبرة 2		30	15,800	5,99	2	0,00	0,05

تحليل نتائج الجدول رقم 02 :

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 15.800 عند درجة حرية 2 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان هناك علاقة جيدة بين عمال الادارة الرياضية وهذا ما يساعد على تحقيق الاهداف لان نوعية علاقة بين عمال هي التي تحدد ايجابية عمل من سلبه لان كلما كان التنسيق بين عمال اكثر كلما كانت نتائج المرتقبة ايجابية وعكس صحيح.

العبرة الثالثة: تشجع الادارة الرياضية على تبادل المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاجتماعات والاتصالات.

الغرض من العبرة : معرفة طريقة التي تتبعها الادارة الرياضية من اجل تبادل المعلومات  
الجدول رقم: ( 03 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبرة 3		30	7,800	5,99	2	0.020	0.05

### تحليل نتائج الجدول رقم 03 :

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 7,800 عند درجة حرية 2 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5,99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.00 وهي اقل من مستوى دلالة 0.05

ومنه نستنتج ان الادارة الرياضية تتبع العديد من طرق من اجل توفير المعلومات للعاملين والتي تساعدهم على انجاز اعمالهم داخل الادارة الرياضية ب اقل مجهود واكثر دقة وتعمل على تبادل معلومات بين عمال من خلال الاجتماعات وهذا ما يساهم في بشكل كبير في تحقيق الاهداف.

العبرة الرابعة: تهتم الادارة الرياضية بتشكيل فرق عمل من اجل زيادة التنسيق والتعاون بين عمال

الغرض من العبرة : معرفة طريقة التي تستعملها الادارة من احداث التنسيق والتعاون بين فرق عمل في الادارة الرياضية.

الجدول رقم: ( 04 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبرة 4		30	29.600	5.99	2	0.000	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم 04 :

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 29.600 عند درجة حرية 2 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان اهداف الادارة الرياضية الاساسي هو تحقيق التنسيق والتعاون ويتحقق ذلك عن طريق تشكيل فرق العمل بحيث يعمل كل اعضاء الفريق مع بعضهم البعض ويساهم في تسهيل العمل و تكامل الوظائف بين فريق العمل من اجل تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

العبرة الخامسة: تستطيع الاعتماد على نفسك في انجاز معظم اعمالك داخل الادارة الرياضية  
الغرض من العبرة : معرفة اذا كان الموظف يستطيع الاعتماد على نفسه ام انه بحاجة الى نظم  
معلومات من اجل انجاز بعض اعماله.

## الجدول رقم: ( 05 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبرة 5	30	5,000	5.99	2	0.082	0.05	

## تحليل نتائج الجدول رقم : 05

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 5.000 عند درجة حرية 2 وهي اصغر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5,99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.082 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان الموظف لا يستطيع انجاز عمله اعتماد على خبرته فقط فهو بحاجة الى نظم معلومات الذي يساعده على القيام بعمله بمجهود وتكلفة اقل واكثر دقة ومصداقية وبذلك تكامل الانشطة بسيرورة نظم المعلومات للحصول على نتائج دقيقة.

العبارة السادسة : يوفر نظام معلومات الموارد البشرية قاعدة البيانات التي توفر كافة الاحتياجات الادارية.

الغرض من العبارة: معرفة الدور الذي يقوم به نظام معلومات داخل الادارة الرياضية.

الجدول رقم: ( 06 )

رقم	القيم	العينة	كاي <sup>2</sup> المحسوبة	كاي <sup>2</sup> الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبارة 6	30	29,600	5.000	2	0.000	0.05	

تحليل نتائج الجدول رقم: 06

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة قدرت ب 29.600 عند درجة حرية 2 وهي اكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان لنظام معلومات فائدة كبيرة داخل الادارة فهو يعمل على توفير قاعدة بيانية توفر جميع الاحتياجات التي يحتاجها العمال داخل المنشأة الرياضية لتحقيق التنسيق بين فرق العمل و التعاون فيما بينهم من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

العبارة السابعة: تتم عملية الاتصال بيت رؤساء المرؤوسين بسرعة كبيرة داخل الادارة الرياضية  
الغرض من العبارة : معرفة اذا كانت هناك سرعة في الاتصال بين رؤساء والمرؤوسين داخل  
الادارة الرياضية

الجدول رقم: ( 07 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبارة 7	30	33.800	5.99	2	0,000	0.05	

### تحليل نتائج الجدول رقم: 07

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 33.800 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان الادارة بحاجة الى اتصال بين رؤساء والمرؤوسين لكن هذا الاتصال يجب ان يتسم بالسرعة و الوضوح و الانسياب بين فريق العمل ، وبهذا تسهيل العمل في الادارة الرياضية و الذي ينجر عنه تحقيق الاهداف التي تسعى الادارة اليها.

عرض مناقشة الفرضية الثانية: للأداء دور في تحسين ادارة الموارد البشرية  
العبارة الثامنة: تعمل الادارة الرياضية على توفير كافة البيانات و المعلومات التي تساعد على  
حسن الاداء.

الغرض من العبارة : معرفة عمل الذي تقوم به الادارة الرياضية من اجل تحسين الاداء.

الجدول رقم: ( 08 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كأي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبارة 8	30	14,600	5.99	2	0.001	0.05	

تحليل نتائج الجدول رقم 08 :

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 14,600 عند درجة حرية 02  
وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت  
0.001 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان العمل الاساسي الذي يجب ان تقوم به الادارة الرياضية هو توفير المعلومات  
والبيانات التي تساعد العمال على انجاز اعمالهم وهذا ما يساعد على تقديم اداء جيد من خلال  
استغلال هذه البيانات و المعلومات و بالتالي الوصول إلى النتائج المرجوة.

العبرة التاسعة : تعمل الادارة الرياضية على مراجعة وتطوير معدل انجاز الفرد والعاملين.  
الغرض من العبرة : معرفة مدى اهتمام الادارة الرياضية بأداء العاملين.

الجدول رقم: ( 09 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبرة 9	30	14.600	5.99	2	0.001	0.05	

تحليل نتائج الجدول رقم: 09

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 14.600 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية التي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.001 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان الادارة الرياضية تهتم بعميلة مراقبة اداء العاملين من اجل تطوير هذا الاخير وهذا ما يساهم بشكل ايجابي على الاداء العام للإدارة الرياضية و بالتالي يساهم في تحقيق الاهداف.

العبرة العاشرة : تقدم الادارة الرياضية برامج حديثه تساعد على حسن الاداء.

الغرض من العبرة : معرفة الخدمة التي تقدمها الادارة الرياضية من تحسين الاداء.

الجدول رقم: ( 10 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبرة 10	30	9.800	5.99	02	0.007	0.05	

تحليل نتائج الجدول رقم : 10

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 9.800 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.007 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان الادارة الرياضية تعمل على تحسين اداء العمال ويكون ذلك من خلال توفير البرامج التي تساعد العمال على انجاز اعمالهم داخل الادارة الرياضية بشكل جيد وفقا للبرامج المقدمة من طرفها و هذا لتسهيل العمل و الوصول الى الاهداف المسطرة.

العبارة الحادي عشر: تقوم الادارة الرياضية بقياس درجة التحسن في ادائها باستمرار .  
الغرض من العبارة: معرفة اذا كانت الادارة الرياضية تقوم بمراقبة لأدائها باستمرار .

الجدول رقم: ( 11 )

رقم السؤال	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبارة 11		30	25.800	5.99	2	0.00	0.05

### تحليل نتائج الجدول رقم: 11

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 25.800 عند درجة الحرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان الادارة الرياضية تقوم بإنجاز العديد من الاعمال ومن بينها مراقبة الاداء و السهر على تحسينه اثناء القيام بالمهام الادارية و تتم عميلة قياس درجة التحسن في الاداء بواسطة مقاييس و معايير قياس الاداء داخل الادارة الرياضية.

العبارة الثاني عشر: تمتلك الادارة الرياضية المعلومات التي تمكنها بأداء عملها بشكل مناسب الغرض من العبارة: معرفة اذا كان للإدارة الرياضية معلومات التي تساعد على اداء اعمالها بشكل مناسب.

الجدول رقم: ( 12 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبارة 12	30	43.400	5.99	2	0.000	0.05	

تحليل نتائج الجدول رقم : 12

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 43.400 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان لنظام معلومات دور هام في تسيير انجاز الاعمال الادارية بشكل مناسب و يتمثل في اختصار الوقت و تقليل الجهد و التكلفة و الاعباء اثناء العملية الادارية وهذا من خلال المعلومات المقدمة و المعالجة من طرف النظام المعمول به في الادارة الرياضية.

العبارة الثالث عشره: يبدي العاملين اهتمام كبير من اجل ادائهم الوظيفي داخل الادارة الرياضية  
الغرض من العبارة: معرفة مدى اهتمام العاملين بتطوير ادائهم الوظيفي داخل الادارة الرياضية

الجدول رقم: ( 13 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبارة 13	30	7.200	5.99	02	0.027	0.05	

### تحليل نتائج الجدول رقم: 13

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 7.200 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.027 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان اهتمام عمال بإنجاز اعمالهم له دور كبير في تحقيق الاهداف التي تسعى الادارة الرياضية الى تحقيقها لهذا نرى انه للعمال رغبة كبيرة في تحسين ادائهم الوظيفي.

العبارة الرابع عشر: يوظف العامل خبرته في العمل لتطوير اداء الادارة الرياضية.  
الغرض من العبارة: معرفة اذا كان العامل يعمل بخبرته من اجل تطوير الادارة الرياضية

الجدول رقم: ( 14 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبارة 14	30	33.800	5.99	02	0.000	0.05	

تحليل نتائج الجدول رقم: 14

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 33.800 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان العامل يمتلك خبرة كبيرة من خلال ممارسته اليومية لأعماله داخل الادارة الرياضية وهذه الخبرة ناتجة من تراكم المعارف و المعلومات لديه و التي يستغلها احسن استغلال لتولد لديه التجربة الكافية للقيام بمهامه و تحسين اداءه داخل الادارة الرياضية.

عرض مناقشة الفرضية الثالثة: للتدريب الموارد البشرية دور في زيادة أدائهم.

العبارة الخامس عشر: توجد برامج تدريب تناسب قدرات مستوى جميع العاملين داخل الادارة الرياضية.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كانت هناك برامج تدريب تناسب قدرات مستوى جميع عاملين الادارة الرياضة.

الجدول رقم: ( 15 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبارة 15	30	38,400	5.99	02	0.000	0.05	

### تحليل نتائج الجدول رقم: 15

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 38,400 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان وجود برامج التدريب المصممة من طرف الادارة الرياضية تتناسب و قدرات العمال لديها، و لها دور كبير في تحسين مستوى العمال من خلال تطبيق هذه البرامج التدريبية وهذا ما يساهم في تحقيق اهداف الادارة.

العبارة السادس عشر: يدرس نظام المعلومات الموارد البشرية ما لدى العاملين من مؤهلات وقدرات سابقة.

الغرض من العبارة: معرفة مدى اهتمام نظم المعلومات لدراسة العاملين من مؤهلات وقدرات سابقة.

### الجدول رقم: ( 16 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبارة 16	30	48.600	5.99	02	0.000	0.05	

### تحليل نتائج الجدول رقم: 16

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 48.600 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان قبل عمل بنظام معلومات داخل الادارة الرياضية يجب دراسة مؤهلات عاملين وقدراتهم لان عمل بنظام معلومات داخل الادارة الرياضية دون دراسة مؤهلات قد يعود بسلب على المنشأة الرياضية.

العبارة السابع عشر: لدى نظام المعلومات الموارد البشرية اساليب لتقييم عملية التدريب التي يمر بها العاملين.

الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كان لنظام المعلومات الموارد البشرية اساليب لتقييم عملية التدريب.

الجدول رقم: ( 17 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبارة 17	30	8.600	5.99	02	0.014	0.05	

تحليل نتائج الجدول رقم: 17

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 8.600 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.014 اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج انه للعاملين برامج تدريب داخل الادارة الرياضية و لها اساليب لتقييم الاداء في نظام المعلومات الادارية في ادارة الموارد البشرية و هذا من خلال معايير تقييم الاداء و قياسه اثناء قيام الاعمال بمهامهم الادارية.

**العبارة الثامن عشر:** يستطيع نظام المعلومات الموارد البشرية حصر وتحديد افراد التدريب والتأهيل واستنادا الى حاجة تدريبية

**الغرض من العبارة:** معرفة مدى قدرة نظام المعلومات على حصر وتحديد افراد التدريب والتأهيل واستنادا الى حاجتهم التدريبية.

**الجدول رقم: ( 18 )**

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبارة 18	30	29,600	5,99	02	0,000	0.05	

**تحليل نتائج الجدول رقم: 18**

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 29,600 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5,99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان افراد الادارة لديهم احتياجات تدريبية من خلال المعطيات المقدمة من طرف ادارة الموارد البشرية و لهذا فان نظام معلومات الموارد البشرية يقوم بتأهيل وتحديد افراد التدريب و الذين يتلقون تدريبا و تأهيلا من طرف الادارة الرياضية.

العبارة التاسع عشر: استفيد كثيرا من برامج التدريب التي تقدمها الادارة في تطوير مهاراتي  
الغرض من العبارة: معرفة مدى استفادة العامل من برامج التدريب التي تقدمها الادارة الرياضية.

الجدول رقم: ( 19 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبارة 19	30	43,400	5,99	02	0,000	0.05	

### تحليل نتائج الجدول رقم: 19

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 43,400 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5,99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05  
ومنه نستنتج ان الادارة تهدف الى تطوير مهارات العمال مما يساعد على تحسين الاداء ويكون ذلك من خلال برامج التدريب المصممة من طرف ادارة الموارد البشرية و التي تساهم في تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

العبرة العشرين: تهتم ادارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.

الغرض من العبرة: معرفة مدى اهتمام تدريب الموظفين بشكل الذي يتناسب مع احتياجاتهم  
الجدول رقم: ( 20 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبرة 20	30	13,400	5'99	02	0,001	0.05	

### تحليل نتائج الجدول رقم : 20

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 13,400 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0,001 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان عمال الادارة الرياضية اثناء ممارستهم لمهامهم لهم احتياجات وظيفية لهذا فان ادارة الموارد البشرية تعمل على تدريبهم بشكل الذي يناسب احتياجاتهم الوظيفية وبالتالي تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

العبرة الواحد والعشرون: تؤمن ادارة الموارد البشرية بأهمية التدريب وانعكاسه الايجابي على العمل.

الغرض من العبرة: معرفة اذا كانت ادارة الموارد البشرية لها الثقة التامة في التدريب وانعكاسه الايجابي على العمل.

الجدول رقم: ( 21 )

رقم	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
العبرة 21	30	38,600	5.99	02	0,000	0.05	

تحليل نتائج الجدول رقم: 21

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 38,600 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان ادارة الموارد البشرية لها الثقة التامة في عملية التدريب لان له انعكاس ايجابي على اداء العمال ومما يسهل عليهم القيام بأعمالهم بأكثر دقة و بذلك تحقيق اهداف الادارة الرياضية.

العبرة الثاني والعشرون: هل يحقق التواصل الفاعلية في ادارة الموارد البشرية؟  
الغرض من العبرة معرفة ما اذا كان يحقق التواصل الفاعلية في ادارة الموارد البشرية  
الجدول رقم: ( 22 )

القيم	العينة	كاي 2	كاي 2	درجة	القيمة	مستوى
رقم	المحسوبة	الجدولية	الحرية	الاحتمالية	الدلالة	
العبرة 22	30	55.333	5.99	9	0.000	0.05

### تحليل نتائج الجدول رقم: 22

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 55.33 عند درجة حرية 09 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان التواصل يحقق فاعلية كبيرة في ادارة الموارد البشرية فهو يعمل على تسهيل الاتصال و انسياب التواصل بين عمال الادارة الرياضية ويساعد على توفير المعلومات للعامل التي يحتاجها في عمله داخل الادارة.

العبارة الثالثة والعشرون: هل للأداء دور في تحسين ادارة الموارد البشرية؟  
الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كان للأداء دور في تحسين ادارة الموارد البشرية.

الجدول رقم: ( 23 )

القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
رقم العبارة 23	30	63.333	5.99	9	0.000	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم : 23

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 63.33 عند درجة حرية 09 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان الاداء له دور في تحسين ادارة الموارد البشرية لأنه كلما كان اداء العاملين جيد و في المستوى انعكس ذلك بالشئ الايجابي على ادارة الموارد البشرية وساهم في تحقيق اهدافها.

العبارة الرابع والعشرون: هل لتدريب الموارد البشرية دور في زيادة ادائهم؟  
الغرض من العبارة: معرفة اذا ما كان تدريب الموارد البشرية دور في زيادة ادائهم.

الجدول رقم: ( 24 )

القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
رقم العبارة 24	30	55.800	5.99	8	0.000	0.05

#### تحليل نتائج الجدول رقم: 24

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 55.800 عند درجة حرية 08 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان التدريب يساهم في زيادة اداء ادارة الموارد البشرية فهو يعمل على تطويرها بفضل برامجه المتنوعة ويساهم في زيادة كفاءة العمال وتطوير ادائهم و تحقيق الفعالية داخل الادارة الرياضية.

## 2. مناقشة نتائج الفرضيات:

### الفرضية الأولى:

ان الفرضية الأولى توضح لنا ان التواصل يحقق الفاعلية في إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تسهيل الاتصال وانسياب التواصل بين عمال الادارة الرياضية ويساعد على توفير المعلومات للعامل التي يحتاجها في عمله داخل الادارة وكذا لتحقيق الاهداف العامة وتنسيق العمل مع الموظفين.

### الفرضية الثانية:

إن الفرضية الثانية تبين لنا ان الأداء له دور في تحسين ادارة الموارد البشرية لأنه كلما كان اداء العاملين جيد و في المستوى انعكس ذلك بالشئ الايجابي على ادارة الموارد البشرية وساهم في تحقيق اهداف الافراد داخل مديرية الشباب والرياضة والسهر الجيد على تطوير كفاءة ورفع مستواهم و معارفهم وهذا ما لاحظناه من خلال تحليل الجداول ان الموظفين يهتمون بالجانب المعنوي في تسيير امكاناته وبالتالي الوصول إلى تحقيق كفاءات فردية اذا وفرت له التسهيلات والتحفيزات ولكي يتم استغلال طاقاتهم على اقصى الحدود،.

### الفرضية الثالثة:

ان الفرضية الثالثة ترمي أن التدريب يساهم في زيادة اداء ادارة الموارد البشرية فهو يعمل على تطويرها بفضل برامجه المتنوعة ويساهم في زيادة كفاءة العمال وتطوير ادائهم و تحقيق الفعالية داخل الادارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط) حيث ان التدريب ينعكس على اداء العمل واساس الفرضية الثالثة هي عملية التدريب فكلما حسنت هذه العملية زاد تحسن تحقيق الاهداف المسطرة للإدارة.

## الاستنتاج العام:

على ضوء ما قمنا به من قراءة احصائية لجداول البحث وتحليل النتائج المتحصل عليه من خلال الاستثمارات الموزعة على موظفي مديرية الشباب والرياضة بمدينة الاغواط وهذا لوضع الدراسة الميدانية في اطرها السليم ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات الثلاثة التي صغناها وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بان لنظم المعلومات دور في فاعلية إدارة الموارد البشرية وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الجداول الممثلة لأسئلة الاستثمار التي وزعة على الموظفين داخل المديرية وهذا لا ثبات وتبيان او نفي فرضيات البحث.

حيث تم اثبات الفرضية الاولى من خلال تأكيد نتائج البحث من ان للتواصل دور فعال في التأثير على الموظفين وتوجيههم ومن خلال نتائج المحور الثاني واثبات الفرضية الثانية فان للأداء دور كبير في تحقيق اهداف الادارة كما تحققت الفرضية الثالثة التي تؤكد ان التدريب هو العامل الرئيسي للشعور بالرضا وتحقيق مردودية اكبر.

وفي الاخير نستنتج بعد اثبات الفرضيات التي تبين ان لنظم المعلومات دورا في فاعلية أداء الموارد البشرية وتحقيق اهدافها وايضا تحقيق اهداف اخرى ويتوقف نجاح الادارة على انسجام جانبيين الادارة من جهة والموظفين من جهة اخرى الذى يتطلب متابعة دائمة في تحقيق اهداف الادارة .

الأخوات



## الخاتمة :

لم تعد نظم المعلومات في أي منشأة موضع شك أو نقاش، فقد تغيرت المفاهيم التي كانت تعرفه فيما مضى والنظرة المحدودة التي ينظر له منها، و أصبح الموظفون اليوم موردا أساسيا والوحيد في المنشأة الذي يتمتع بالقدرة على التفكير و الإبداع والتجديد و التطوير و هو بذلك سلاح مهم في يد المنشأة لتحقيق استراتيجياتها التنافسية.

ولكسب رضا الموظفين و زيادة أدائهم والتحكم فيهم عملت المنشأة على تسيير هذه الموارد بشكل فعال من خلال المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيها، من تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم، و إرساء ثقافة التعاون والعمل الجماعي فيهم، و الإصغاء لاقتراحاتهم و أفكارهم، و تزويدهم بالمعارف والمهارات، و التي تعتبر نتائج موضوعية لعدالة عملية تقييم الأداء، مستخدمة نظام معلومات وسيلة لترشيد قراراتها وتحسين نشاطاتها.

و بالتالي فإن نظام معلومات الموارد البشرية في المنشأة يحتاج دائما إلى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها، و يجعل من عملية تقييم أداء الموارد البشرية أكثر فعالية.

وفي الأخير نتمنى من الساهرين و المسؤولين على تسيير الإدارة الرياضية انطلاقا من وزارة الشباب و الرياضة زيادة الاهتمام بنظم المعلومات الذي يعتبر وظيفة هامة و مستمرة في حياة المورد البشري ( الموظف- الإداري) وهذا نظرا لأنه يواكب التطور الحاصل على مستوى الإدارة الرياضية التي تعتبر المنطلق الرئيسي في تسيير الرياضة للوصول بها إلى أرقى المستويات، وكذلك باعتباره السمة الواضحة لإصلاح الإدارة الرياضية في الجزائر.



المصادر والمراجع

## قائمة المصادر:

1. القرآن الكريم.
2. المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، ط28، بيروت لبنان.

## قائمة المراجع:

1. أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، دمشق، 2004.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
3. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
4. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
5. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الادارية، الطبعة الجامعية، القاهرة، 1988.
7. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007.
8. الحسنية سليم، نظم المعلومات الادارية، دار الورق عمان، 2006م.
9. الحميدي نجم وآخرون، نظم المعلومات الادارية، دار وائل، عمان، 2005م.
10. السالمي علاء، الدباغ رياض، تقنيات المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، 2001.

11. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ، كلية التجارة جامعة المنصورة، 2006م.
12. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
13. بشير صالح الراشدي، منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت.
14. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
15. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون)، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003
16. حسن احمد الشافعي، إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للعالم للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
17. حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للعالم للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
18. حسن شلتون، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
19. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005.
20. درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
21. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000.
22. رايموند ماكليود، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض 2000.
23. سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإدارية، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999.

24. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، دار الإشعاع الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
25. شاهين شريف كامل، نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات: المفاهيم والتطبيقات، دار المريخ للنشر، الرياض 1994.
26. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة حامد، ط1، عمان، الأردن، 2002.
27. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر 2004.
28. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002
30. طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997.
31. طلعت إبراهيم، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
32. عادل حرحوش صالح - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2006.
33. عالي الواحد وافي، مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة، 1997.
34. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2009
35. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
36. عطا الله "محمد تيسير، الشرعة-غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الدار المنهجية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

37. علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
38. علي شريف، محمد علي سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 1992.
39. عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 ،بن عكنون ، الجزائر ، 1999.
40. غريب سيدي احمد، تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
41. فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
42. فيصل خير الزواد، علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1984.
43. فضيل دليو، أسس البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة ، الجزائر .
44. فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986.
45. قنديلجي عامر، علاء الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار الميسرة، عمان 2005م
46. كامل السيد غراب، نادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإشعاع الفنية، الطبعة 1، مصر، 1999.
47. كامل سيد غراب، نادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1997.
48. كامل سيد غراب، نادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، دار الشروق، عمان، 2001.
49. محمد الصريفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006.
50. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

51. محمد سعيد عبد الفتاح، ومحمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق،  
الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
52. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة  
النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007
53. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر  
والتوزيع، طبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.
54. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان،  
الأردن، 2000.
55. مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر  
للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.
56. مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية  
للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
57. موفق حديد محمد، الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان،  
الأردن، 2007.
58. نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع،  
عمان، الأردن، 2000.
59. يوسف مصطفى قاضي، الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية  
السعودية، الرياض، 1981.

### مراجع اجنبية:

1. Armand Dayan, Manuel de Gestion, 2éme édition, AUF, Paris, 2004.
2. Jean Michel Tardieu, Les Techniques De Gestion, Collection DCM TOP, Edition, Paris.
3. Kholadi Mohamed Khireddine, Couec Des Systèmes Organisationnels, Bahaeddine edit, Alger, 2003-2004.
4. Laudon, Kenneth, And Jaune Laudon, Management Information Systems, Pearson Prentice Hall, 2004
5. Pierre j.c, Gestion des Ressources Humaines, volume 2, université catholique de diffusion, 1986.

## الرسائل والأطروحات العلمية:

1. عاشوري احمد وآخرون، مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007/2006.

2. مرنيذ أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، رسالة نخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية، إدارة وتسيير رياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم لتجارية وعلوم لتسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2007/2006.

3. عمر دمانة، دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في نظرية ومنهجية التربية البنية والرياضة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله - زرالدة - 2017/2016.

4. نرفانا خضر، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية، دمشق، 2005، ص619.

5. نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الجزائر، العدد السابع، 2009، ص275.

## جرائد ومطبوعات:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق لـ: 28 ديسمبر 2006، العدد: 61، المادة: 31.

الملاحق





وتقنيات جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
معهد علوم النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة و التسيير الرياضي  
الاستمارة استبائية



بعد كامل التحية و الاحترام :

وفي إطار البحث العلمي و ضمن تكملة البحث لإنجاز المذكرة لنيل شهادة الماستر :  
تربية بدنية و رياضية فرع :الإدارة و التسيير الرياضي ، تحت عنوان : " نظم المعلومات  
ودورها في فاعلية اداء الموارد البشرية "   
نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجو منكم اختيار الإجابة التي تتاسب أراءكم و ذلك بوضع  
علامة ( × ) في المربع المناسب.  
ملاحظة : إجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي ، و تأكدوا بأنها لا توجد أجوبة صحيحة و  
أخرى خاطئة بقدر ما يهمننا رأيكم الشخصي.

(1) المعلومات الشخصية:

أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى 34 سنة  من 35 سنة إلى 44 سنة   
من 45 سنة فأكثر

(2) الجنس:

ذكر  انثى

(3) المؤهل العلمي:

إكمالي  ثانوي  دراسات عليا

(4) سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 09 سنوات  من 10 إلى 14 سنة   
أكثر من 15 سنة

## المحور الاول: التواصل

(1) يمكن الحصول على المعلومات اللازمة لانجاز العمل بسهولة:

موافق  محايد  غير موافق

(2) توجد علاقة انسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يساهم في تحقيق الاهداف:

موافق  محايد  غير موافق

(3) تشجع الادارة على تبادل المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاجتماعات و الاتصالات

موافق  محايد  غير موافق

(4) تهتم الادارة بتشكيل فرق عمل وزيادة التنسيق والتعاون بين العمال:

موافق  محايد  غير موافق

(5) تستطيع الاعتماد على نفسك في انجاز معظم الاعمال

موافق  محايد  غير موافق

(6) يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية قاعدة البيانات التي توفر كافة الاحتياجات الادارية.

موافق  محايد  غير موافق

(7) تتم عملية الاتصال بين رؤساء والمرؤوسين بسرعه كبيرة:

موافق  محايد  غير موافق

## المحور الثاني: الاداء:

1) تعمل الادارة على توفير كافة البيانات والمعلومات التي تساعد على حسن الاداء:

موافق  محايد  غير موافق

2) تعمل الادارة على مراجعة وتطوير معدل انجاز الفرد والعاملين:

موافق  محايد  غير موافق

3) تقدم الادارة برامج حديثة تساعد على حسن الاداء:

موافق  محايد  غير موافق

4) تقوم الإدارة باستمرار بقياس درجة التحسن في أدائها:

موافق  محايد  غير موافق

5) تمتلك الادارة معلومات والمعرفة التي تمكنها من اداء عملها بشكل مناسب:

موافق  محايد  غير موافق

6) يبدي العاملين اهتمام كبير من اجل تحسين ادائهم الوظيفي:

موافق  محايد  غير موافق

7) اوظف خبرتي في العمل لتطوير اداء الادارة:

موافق  محايد  غير موافق

## المحور الثالث: التدريب

1) توجد برامج تدريب تتناسب قدرات ومستوى جميع العاملين:

موافق  محايد  غير موافق

2) يدرس نظام المعلومات الموارد البشرية ما لدى العاملين من مؤهلات وقدرات سابقة قبل الشروع في اختيارهم للتدريب:

موافق  محايد  غير موافق

3) لدى نظام المعلومات الموارد البشرية اساليب لتقييم عملية التدريب التي يمر بها العاملين:

موافق  محايد  غير موافق

4) يستطيع نظام المعلومات الموارد البشرية حصر وتحديد افراد للتدريب والتأهيل استنادا الي احتياجاتهم التدريبية:

موافق  محايد  غير موافق

5) استفيد كثيرا من برامج التدريب التي تقدمها الادارة في تطوير مهاراتي:

موافق  محايد  غير موافق

6) تهتم ادارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية:

موافق  محايد  غير موافق

7) تؤمن إدارة الموارد البشرية بأهمية التدريب وانعكاسه الايجابي على العمل:

موافق  محايد  غير موافق

## الفرضية الاولى

	التواصل
Khi-deux	55,333 <sup>a</sup>
ddl	9
Sig. asymptotique	,000

## الفرضية الثانية

### Tests statistiques

	الاداء
Khi-deux	63,333 <sup>a</sup>
ddl	9
Sig. asymptotique	,000

## الفرضية الثالثة

### Tests statistiques

	التدريب
Khi-deux	55,800 <sup>a</sup>
ddl	8
Sig. asymptotique	,000

## الفرضية العامة

### Tests statistiques

	نظم المعلومات
Khi-deux	91,000 <sup>a</sup>
ddl	14
Sig. asymptotique	,000

## ملخص الدراسة:

عنوان البحث: \*تكنولوجيا المعلومات من خلال النظم ودورها في أداء الموارد البشرية \*

الإشكالية العامة: فيما تتمثل فاعلية نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية؟\*

الفرضية العامة: لنظم المعلومات دور في فاعلية إدارة الموارد البشرية.

أهداف البحث: والذي كان الهدف من ورائه توضيح دور نظم المعلومات بالنسبة للموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

- 1- التعرف إلى درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية.
- 2- استقصاء أثر تطبيق نظم إدارة معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في المنشآت الرياضية.
- 3- التعرف على مختلف معوقات تطبيق نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- 4- تطوير أدب فكري لنظم معلومات الموارد البشرية، ومفهومها، وأهميتها، وفوائدها، بالإضافة إلى مفهوم الأداء، وأهميته، وسبل قياسه.

منهج البحث: تماشيا مع طبيعة دراستنا اتبعنا المنهج الوصفي بإعتباره رقم واحد في إختيار طريقة البحث.

عينة الدراسة: تم اختيار العينة العشوائية البسيطة تمثلت في 30 موظفا من مجتمع الدراسة.

المجال المكاني والزمني للبحث: أجريت الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط أين تم القيام بتحديد عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي المديرية، قمنا بدراسة استطلاعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط ابتداء من التاريخ 2018/05/16 إلى 2018/05/20 إذ دامت اربعة أيام، حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق، وبعد ذلك وزعنا الاستبيان بتاريخ 2018/05/16 وتم استرجاعه بعد 4 أيام أي في 2018/05/20.

الأدوات المستعملة في البحث: تم إتباع تقنية الاستبيان، والتي تعتبر من انجح الطرق لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة.

النتائج المتوصل إليها: على ضوء ما قمنا به من قراءة احصائية لجدول البحث وتحليل النتائج المتحصل عليه من خلال الاستمارات الموزعة على موظفي مديرية الشباب والرياضة بمدينة الاغواط وهذا لوضع الدراسة الميدانية في اطارها السليم ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات الثلاثة التي صغناها وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بان لنظم المعلومات دور في فاعلية إدارة الموارد البشرية وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الجداول الممثلة لأسئلة الاستمارة التي وزعة على الموظفين داخل المديرية وهذا لا ثبات وتبيان او نفي فرضيات البحث.

حيث تم اثبات الفرضية الاولى من خلال تأكيد نتائج البحث من ان للتواصل دور فعال في التأثير على الموظفين وتوجيههم ومن خلال نتائج المحور الثاني واثبات الفرضية الثانية فان للأداء دور كبير في تحقيق اهداف الادارة كما تحققت الفرضية الثالثة التي تؤكد ان التدريب هو العامل الرئيسي للشعور بالرضا وتحقيق مردودية اكبر. وفي الاخير نستنتج بعد اثبات الفرضيات التي تبين ان لنظم المعلومات دورا في فاعلية أداء الموارد البشرية وتحقيق اهدافها وايضا تحقيق اهداف اخرى ويتوقف نجاح الادارة على انسجام جانبيين الادارة من جهة والموظفين من جهة اخرى الذي يتطلب متابعة دائمة في تحقيق اهداف الادارة .