

**النسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
ودوره في تحسين أداء موظفي
مديرية الشباب و الرياضة
دراسة ميدانية مديرية الشباب و الرياضة
لولاية (البيدة)**

من إعداد:

أ . العكروت سعيد

الملخص:

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل مديرية الشباب و الرياضة تغيرات وتطورات كبيرة حيث أصبح ينظر إليها على أنها موردا استراتيجيا يمنحها التفوق والتطور وتقديم أفضل الخدمات فقد أدت بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة من منطلق الفرد إلى منطلق الرأس مال البشري الإستراتيجي، وأصبح المورد البشري أهم عنصر لنجاح وتفوق مديرية الشباب و الرياضة لما يملكه من مهارات ومعارف وخبرات تؤهله للقيام بأحسن الأعمال، وتكمن الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية داخل مديرية الشباب والرياضة لتحسين وتطوير الأداء للموظفين الذي يؤدي دوره إلى تحقيق أهدافها ومواكبة التطورات الحاصلة على الصعيد الداخلي والخارجي.

الكلمات الدالة: التسيير الإستراتيجي، الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، مديرية الشباب والرياضة.

Résumé:

Le rôle des ressources humaines a connu un grand développement dans les établissements sportifs. Elles sont considérées comme une source stratégique puisqu'elles donnent aux établissements sportifs la capacité de fournir de meilleur travail.

Le climat d'affaires moderne a conduit à une reconsidération des ressources humaines dans les établissements sportifs de l'Indipidu à la ressource humaine stratégique.

Et, on peut dire que la ressource humaine est devenue l'élément le plus important pour la réussite et l'excellence des établissements sportifs, puisqu' cette ressource humaine a de la connaissance, de l'expérience qui lui permet de faire de meilleur travail.

L'importance des stratégies des ressources humaines dans les établissements sportifs se trouve dans l'amélioration et le développement du personnel, qu' a son tour conduit à la réalisation des objectifs de l'organisation et de se tenir au courant de l'évolution du niveau de performance des développements internes et externes.

مقدمة:

تعيش المؤسسات الاقتصادية والخدماتية اليوم أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتطورات والتغيرات التي تحدث يوميا في البيئة الخارجية والداخلية، واستعدادات الجزائر للدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة، والانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد، تعنى بالمعارف باعتبارها مصدرا لقوة المؤسسة، والذي من شأنه ضمان لها البقاء والاستمرارية وتمكنها من استغلال أمثل للفرص المتاحة، ومواجهة فعالة للتحديات التي قد تعصف بوجودها .

إن المعارف والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية هي القوة الدافعة لتحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة، فالموارد البشرية هي التي تحرك بقية الموارد الأخرى من أجل وضع الخطط والإستراتيجيات والأهداف لضمان تحقيق أفضل أداء، الأمر الذي يجعل انتقال دورها من مجرد تسيير مساعد واستشاري إلى تسيير إستراتيجي وشامل، أصبحت تهتم بتسيير المعارف والمهارات وتعمل على تنميتها للمحافظة عليها ودفعها نحو تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة .

ويتركز التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة باعتبار هذا الأخير هو القادر على رفع التحدي من اجل تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة وخاصة الرفع من مردودية هذه الأخيرة لذلك كان من الواجب على المؤسسة البحث عن أفضل الموارد البشرية وتنميتها والمحافظة عليها من أجل العمل على التطبيق الفعال لمبادئ التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في سبيل تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة التي لها دور في سبيل تحقيق أهداف الفرد والمجتمع.

ومن هنا يتبادر إلينا التساؤل التالي:

1. إشكالية البحث

لا تخلو أي مديرية من تسيير معين تتبناه في عملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق الفعالية، وبما أن مديرية الشباب والرياضة تعد من أهم الأنفاق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية فإنها تحتاج إلى التسيير الجيد والمحكم .

والتسيير الإستراتيجي داخل هذه المديرية لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى حتمية وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت مديرية الشباب والرياضة، لذلك توجه جل اهتماماتها لهذا الحقل إلى تحديد استراتيجيات ميدانية وعملية تهتم بالجانب الإنساني في حين كان الاهتمام في وقت مضى مقتصر على الجوانب المادية فقط .

(خالد عبد الرحيم مطر الهيتي سنة 2000، ص 28)

ونظرا لكون مديرية الشباب والرياضة تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينهم وعليه أيضا إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المديرية وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساسا من أجلها وهذا لا يتحقق إلا إذا كان هناك تسيير إستراتيجي للموارد البشرية والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية حيث أنه أصبحت أهم مورد تقوم عليه المديرية لتحسين أداء العمال والموظفين وبالتالي أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يعتبر أهم شيء تعتمد عليه المديرية في تحسين الأداء وتطويره.

وعلى ضوء ما سبق أجرى الباحث معاينة للمديرية الشباب والرياضة وقام بأخذ بعض الآراء من مختلف المستويات الإدارية الموجودة بداخلها للمسيرين والموظفين والعمال عن جو تسيير الموارد البشرية السائد داخل هذه المديرية، نخلص إلى طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية العامة:

ما علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بتحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يتطلب منا الإجابة عن التساؤل العام التالية :

الفرضية العامة:

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية له دور وفعالية لتحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة

الإشكاليات الجزئية:

- مامدى أهمية تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة ؟

- ما أهمية التوظيف في إطار الموائمة المهنية للموارد البشرية في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة ؟

- هل لتكوين الموارد البشرية دور في تحسين أدائهم داخل مديرية الشباب والرياضة ؟

- مامدى مساهمة الحوافز المقدمة للموارد البشرية في تحسين أدائهم داخل مديرية الشباب والرياضة ؟

- هل يؤدي التقييم الوظيفي للموارد البشرية في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة ؟

و للإجابة عن هذه الأسئلة، نقدّم الحلول المبدئية المتمثلة في الفرضيات الآتية:

الفرضيات الجزئية:

- تخطيط الموارد البشرية له دور في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة

- التوظيف في إطار الموائمة المهنية له دور كبير في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة

- لتكوين الموارد البشرية دور في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة
- تساهم الحوافز المقدمة للموارد البشرية في تحسين وتطوير أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة
- يؤدي التقييم الوظيفي للموارد البشرية في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة

2. أسباب اختيار البحث

تكمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في شعورنا بالأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة لمديرية الشباب والرياضة، ورغبتنا في التخصص في هذا المجال مستقبلا بحكم تخصصنا في فرع تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في البحث العلمي، ومحاولة لفت انتباه الباحثين ومسؤولي مديرية الشباب والرياضة إلى التركيز على هذا المورد الإستراتيجي.

3. أهداف البحث

ونهدف من خلال بحثنا إلى :

- التعرف والإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة
- محاولة معرفة واقع تسيير الموارد البشرية في المركب الرياضي، والإستراتيجيات التي يتبعها في تطوير دور الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة
- تطوير تسيير مديرية الشباب والرياضة ومواكبة التطورات الحاصلة في العالم في ظل الاحتراف الرياضي ونظام العولمة
- مدى مساهمة الحوافز المقدمة للموارد البشرية في تحسين وتطوير أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة
- أثر التقييم الوظيفي للموارد البشرية في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة

4. أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في التعرف على أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باعتبار هذه الأخيرة الرأس المال الفكري للمؤسسة والخدماتية بما تملكه من معارف ومهارات هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة له أهمية كبرى في تحقيق نجاعة المديرية وذلك اعتمادها بالأساس على مدى تلمين هاته الوظيفة، المحددة للتركيبية البشرية من ناحية الخصائص الاجتماعية والتنظيمية .

5. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

مفهوم التسيير: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التنظيم والتوجه والرقابة، وفيه يتم تحديد الأهداف، وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. فهو عملية دائرية تبدأ بتحديد الأهداف، أي التخطيط وتصل إلى الرقابة. وهذه العملية الأخيرة تكشف بدورها عن وجود انحرافات يتطلب تصحيحها لإجراء تعديلات جذرية أو جزئية على العقلانية، ويتم من خلالها التنسيق بين الموارد المتاحة. (محمد رفيق الطيب، سنة 1957، ص 6).

مفهوم الإستراتيجية: تعرف فيليب كوتلر (Philip kotler) تمثل عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات و خطط تنموية لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة .

(عبد السلام أبو قحف، سنة، 2002، ص 64).

مفهوم الموارد البشرية: إن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع، ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية (مصطفى محمود أبو بكر، سنة 2004، ص 53)

مفهوم تسيير الموارد البشرية: عرف س.م موريلو تسيير الموظفين "مجموعة من النوايا والأهداف والمبادئ الرئيسية المعبر عنها من قبل المديرية العامة بخصوص الموظفين بغرض توجيه نشاطات الإطارات والمتعاونين بالمؤسسة. (حسين ساعاتي، سنة 1982، ص 163).

مفهوم تقييم الأداء: يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور. (زهير ثابت، سنة 2001، ص 87)

6. دراسات سابقة

هناك عدة دراسات سابقة نذكر منها :

-دراسة تبرورت علال مذكرة لنيل شهادة الماجستير (إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية) والتي تهدف إلى التعرف والإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وإلى محاولة معرفة واقع تسيير الموارد البشرية في المنشأة، والإستراتيجيات التي يتبناها في تطوير دور الموارد البشرية.

-دراسة موزاوي سامية مذكرة لنيل شهادة الماجستير (مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزوا وإدارة الجودة الشاملة) والتي تهدف إلى اكتساب أسلوب جديد في صياغة البحث العلمي، إضافة إلى تعزيز وتغذية معرفتنا في هذا المجال.

-دراسة مداحي عادل مذكرة لنيل شهادة الماجستير (وظيفة تسيير الموارد البشرية) والتي تهدف إلى التعرف على قيمة وأهمية المورد البشري باعتباره أساس كل المنشآت العمومية

7. الجانب التطبيقي :

1.7 منهج البحث: استخدم الطالب المنهج الوصفي نظرا لملائته وطبيعة عنوان البحث، والمنهج الوصفي هو كل استقصاء ينصب ظاهرة ما بغية

تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى وإعطاء الحلول الناجعة. (رشيد زرواط، 2002، ص119)

2.7 مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث في عمال وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة الذين يزاولون المهام الإدارية والبيداغوجية والتقنية والبالغ عددهم حوالي 436 موظف.

3.7 العينة: "هي ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية والذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث" (حسان محمد الحسين، سنة 1999، ص331)

، حيث تعتبر العينة وكيفية اختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث، وإذا كانت العناية والدقة مطلوبين في عملية التخطيط للبحث وتصميمه من أجل الوصول إلى الهدف المحدد فإن هذين الشرطين يلزمان أيضا في اختيار جمهور البحث واختيار العينة

لقد تم اختيار العينة حسب موضوع الدراسة والمتمثلة في 95 موظف لمديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة وتمثلت العينة في الموارد البشرية باختلاف مصالحها الإدارية لهذه المديرية .

4.7 أدوات البحث: لقد عمد الباحث في هذه الدراسة على المقياس (الاستبيان) موجه إلى رؤساء المصالح الإدارية داخل مديرية الشباب والرياضة وقد صمم وفق معيار لكرت الخماسي ذي الأوزان الخمسة موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وقد صيغت عبارات الاستبيان بصيغة خبرية مفتوحة .

5.7 متغيرات البحث: متغير مستقل تسيير الموارد البشرية متغير تابع الأداء 5.7-1 طريقة إخراج الاستبيان :

تم تقسيم المقياس إلى خمس محاور وهو أداة لقياس دور الموارد البشرية في تحسين الأداء بحيث كان كل محور يخدم فرضية من فرضيات البحث وكل

- محور يحتوي على مجموعة من العبارات التي كانت تصب في محتوى الفرضية وقد تمثلت المحاور كآتي:
- المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية
- المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية في إطار الموازنة المهنية
- المحور الثالث: تكوين الموارد البشرية
- المحور الرابع: تحفيز الموارد البشرية
- المحور الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية
- 5.7-2 الوسائل الإحصائية : قام الباحث من خلال ما تقتضيه الدراسة الإحصائية للبحث بالاعتماد على البرنامج الخاص بالحزم الإحصائية (spss) للقيام بمختلف المعالجات الإحصائية و قد استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:
- اختبار (ك²) والنسبة المئوية ومعامل الارتباط
- من خلال الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية نتوقع النتائج التالية
- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية له دور وفعالية في تحسين أداء موظفي مديريات الشباب والرياضة
 - تخطيط الموارد البشرية له دور كبير في تحسين مستوى أداء الفرد داخل مديرية الشباب والرياضة
 - يعتبر توظيف الموارد البشرية في إطار الموازنة المهنية ضرورة حتمية من أجل تطوير أداء موظفي المنشأة الرياضية
 - تفعيل نظام التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يمكن المنشأة الرياضية من الحصول على احتياجات الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب
 - يعتبر التكوين أهم عنصر في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية والذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تطوير المعارف والخبرات في مجال العمل

- تتجلى أهمية التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة في ضمان الوصول إلى أداء متميز لموظفي المنشأة الرياضية مع ضمان قبول تغيير من طرف الأفراد وإدراك المسؤولية

-تؤدي الحوافز المقدمة للموارد البشرية في تحسين وتطوير أدائهم على مستوى مديريةية الشباب والرياضية من خلال تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة

- أثبتت الدراسات أن تقييم الأداء يساهم في تطوير أداء الفرد من خلال إستراتيجية تحفيز المهارة وتنمين الكفاءات الفردية

- اعتماد الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد إستراتيجية ملائمة تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية داخل المديرية

- اهتمام المديرية بالرأس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية ، والتنظيمية و الإبداعية ،الإبتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج

أفكار جديدة وحل أزمت وتطوير مستوى الأداء

- يؤدي التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية بأقل تكلفة وجهد في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية بأقل تكلفة وجهد وفي الوقت المناسب وكل هذا يؤدي إلى الإبقاء وتطوير المنشأة الرياضية

-يساهم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في خلق قيمة إضافية وتحسين أداء الفرد على مستوى مديريةية الشباب والرياضة

8. الاستنتاج العام:

نستخلص مما سبق أن التغييرات والتحولات قد يمكن أن تجد طريقها للتأثير في أوضاع الهيئات الرياضية وعلى مستوى الحقل الرياضي وينتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج تسيير متطور يضع -الإنسان-المورد البشري في قمة اهتماماته ويعتبره عنصر أساسي في تحقيق أحسن مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية ، مما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة

كما يمكن أن يعمل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيق الاستثمار الفعال للمورد البشري الذي يعتبر أحد أهم أنظمة المؤسسة الحيوية من أجل

الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم بالمؤسسة الرياضية من أجل المحافظة على بقائها وتطويرها خاصة مع التحولات و التغيرات التي تشهدها المؤسسة كما أنه لم يعد تسيير الموارد البشرية خيارا لمديرية الشباب والرياضة بل يمكن أن يصبح شيئا ضروريا يجب وضعه كأولوية في الإستراتيجية تسييرها وأهدافها المرجوة ،و بالتالي يمكن أن تستجيب لهذه الشعارات الهادفة والتي ترى بأن يصبح الإنسان هو تنمية وهدفها وغايتها وكذلك إلى خلق معارف ومهارات وخبرات جديدة في المورد البشري لكي يستطيع أن يواكب التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية وتحديات العولمة والمنافسة الدولية ويمكن أن ينعكس هذا على مديريةية الشباب والرياضة التي هي في طريق النمو ومحاولة إيجاد مكانة لها .

لم تعد درجة كفاءة المؤسسات تقاس بمدى ما تنجزه وتحققه من نتائج مالية فقط،بل يمكن أن يصبح معتمدا إضافة إلى ذلك على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق أهداف المنشأة الرياضية كما أن مساندة المؤسسات لتغيرات البيئة التي تعمل فيها سينتج عنه تغيرات في أنظمتها الإدارية وبالتالي على مواردها البشرية التي لها دور في إحداث التغيير نفسه. -إن أفضل النظريات والأفكار وأساليب العمل يصعب تطبيقها مالم يتم إكساب موظفي المنشآت الرياضية المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح،بالإضافة إلى ذلك فإنه كلما تمت إعادة تصميم وتنفيذ العديد من مخرجات التنظيم فإن العديد من أنشطة الموارد البشرية يجب تغييرها.

قائمة المراجع:

- حسان محمد الحسين ،موسوعة علم الاجتماع ،الطبعة 01،الدار العربية للموسوعات ،بيروت، 1999. ص331.
- حسين ساعاتي،تنظيم البحوث الاجتماعية:نسق منهجي جديد ،دار النهضة العربية والنشر،بيروت،1982. ص163.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ،إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي دار حامد نعمان ،الأردن 2000،ص28.
- زهير ثابت ،كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،2001. ص87.
- عبد السلام أبو قحف،الإستراتيجية وإدارة الأزمات ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية،2002. ص64.
- محمد رفيق الطيب :مدخل التسيير والتنظيم والمنشأة .ديوان المطبوعات الجزائرية .الجزائر، 1957. ص6.
- مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر 2004. ص53.