



دور : مايو
العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤
تاريخ الامتحان ٥/٦/٢٠١٤
الزمن : ساعتان
الدرجة : (٧٠)

كلية التربية الرياضية للبنين
قسم : الاداره الرياضيه والترويج
تخصص : اداره رياضيه
امتحان مادة : الامكانات و المنشآت الرياضيه
الفرقه : الرابعه (نظام حديث)

نموذج اجابه

الدرجة (٣٠)

السؤال الأول :

أ - اشرح تصنيفات المنشآت الرياضيه مع التوضيح بامثله؟

أنواع المنشآت الرياضيه:

تختلف المنشآت الرياضيه عن بعضها بناءً على ماتحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضيه، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

(١) الأهداف: منشآت تنافسيه، منشآت تدريبيه، منشآت ترويحيه، تعليميه، علاجيه... الخ.

(٢) الشكل العام: منشآت خارجيه (مكشوفه)، منشآت داخلية (مغطاه).

(٣) الرياضة (اللعبة): رياضات جماعيه (قدم، سلة، طائرة... الخ).

رياضات زوجيه (تنس، اسكواش... الخ).

رياضات فرديه (العاب قوى،).

رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعه،... الخ).

رياضات مائيه (سباحه، غطس،... الخ).

رياضات استعراضيه وإيقاعيه (جمباز... الخ).

رياضات الأطفال (ملاعب الحي... الخ).

(٤) القانونيه: منشآت ذات ملاعب قانونيه (للمنافسات الرسميه)، ومنشآت ذات ملاعب غير

قانونيه (للتعليم والتدريب والترويج).

(٥) التبعيه: منشآت حكوميه (مدارس، جامعات، ساحات شعبيه ...)، منشآت أهليه / خاصه (

شركات، أندية، ...)، منشآت تجاريه (مراكز رياضيه متخصصه : دفاع عن النفس، لياقه

بدنيه، بولينج... الخ).

(٦) نوعيه الأرضيه : تعتمد على نوعيه وطبيعه النشاط الرياضي (زراعه طبيعيه، صناعيه،

مدكوكة، اسفلت أو بلاط، خشبيه، جليديه، رمليه، فلينيه... الخ).

ب- تكلم عن المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية؟

المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية:

General Principles for Sport Facilities Planning

لتجنب الوقوع في أخطاء قد تحد أو تقلل من فاعلية المنشأة في أداء رسالتها وتحقيق هدفها الذي أنشئت من أجله، فإن هناك العديدين من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها والإهتمام بها أثناء مراحل التصميم والتخطيط لإنشاء المنشأة الرياضية، والتي من أهمها ما يلي:

١. اختيار الموقع: يعتمد اختيار الموقع على العديد من العوامل والتي يأتي في مقدمتها نوع المنشأة الرياضية المراد إنشائها (ملاعب ص غير أو مراكز تدريب أو استاد رياضي ... الخ)، والمساحة المتاحة / المتوفرة لتلك المنشأة ومسافة بعدها عن المناطق السكنية وسهولة المواصلات (فمثلاً: طول أضلاع المنطقة الملائمة لملاعب أو مراكز تدريب الشباب يجب أن لا تقل عن ٧٥٠ م و تبعد عن المناطق السكنية بمسافة ٤ كم تقريباً، بينما الأستاذ الرياضي يتطلب مساحة لا يقل طول أضلاعها عن ١٥٠٠ م تقريباً)، وكذلك يجب مراعاة بعض من العوامل الأخرى مثل: النمو السكاني مستقبلاً، وسائل المواصلات وجاهزية الطرق المؤدية إلى الموقع، توفر الخدمات العامة، ... الخ.

٢. التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات: يجب ان تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية ... الخ) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها. كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الإتصال وإنجاز المهام بكفاءة.

٣. العزل: هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي:

- عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج (مصانع، مطارات، ... الخ).
- عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى (مثل: ميادين الرماية، الجمباز، ... الخ).

- عزل ملاعب الكبار عن الصغار / الأطفال.

- عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بحواجز لاتعيق ولاتشوه الملاعب.

- مراعاة تخصيص أماكن لمنسوبي الصحافة والإعلام.

- عزل المدرجات بعضها عن بعض (تقسيم) مع الإستقلالية في المداخل والسلام.

- تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيداً عن العبث.

٤. الأمن والسلامة: هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها، ومنها على سبيل المثال:

- يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة.
- يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب.
- يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تلافياً للإزدحام.
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماماً عن أرضيات الملاعب.
- يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.
- تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.

٥. الصحة العامة: يجب الإهتمام بالعوامل التالية:

- تتناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشأة الرياضية.
- العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية.
- الإهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية.
- العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين.

٦. الإشراف: هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها:

- يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الإتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة.
- يفضل أن تكون أماكن وحجرات الإشراف مظة على ميادين المنشأة وبزوايا رؤية جيدة (واجهاتها من زجاج).

- يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية.

- يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها.

٧. الاستغلال الأمثل: يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد، والإستفادة القصوى منها

ما أمكن هو القاعدة الذهبية. فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقاً لإستمرارية الاستخدام. ولذا يجب مراعاة ما يلي:

- الإستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض.

- إنشاء أكثر من ميدان رياضي للإستفادة القصوى من المساحات.

- استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر.
- تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.
- ٨. النواحي الاقتصادية: يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة التالي:

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
- وضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير).
- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
- تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء).
- استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها.
- ٩. القانونية: للهندسة المعمارية قوانين يجب اتباعها، بالإضافة الى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي:

- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المنشأة.
- اتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.
- مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.
- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المنشأة).

١٠. إمكانية التوسع مستقبلاً : عملية التوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلاً أمر محتمل الحدوث، خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي:

- مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.
- مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
- مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.
- مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقياً أو رأسياً.
- ١١. الناحية الجمالية: الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة (المشتركين والمشاهدين)، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة . ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها:

- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الج مالية في التصميم.

- زيادة المساحات / المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الاهتمام بالزراعة / الحدائق.

- الإهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.

- استخدام الزهور والنافورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

والناحية الجمالية للمنشأة الرياضية مرتبطة بشعور واحساس وخبرات المشاهد، إذ أن الحكم على الجانب الجمالي للمنشأة يعتمد أساساً على ما يتوقعه الفرد ومقارنته بما هو موجود . وهذا من مسؤولية المصمم المعماري الذي عليه ان يحاكي ويثير الأحاسيس والمشاعر، على الرغم من الصعوبة في الجمع بين الأحاسيس والوظيفة الأدائية للمنشأة إضافة الى التعامل مع أذواق العديد من الأفراد.

ج- وضح نموذج العناصر المتداخلة من الناحية الجمالية للمنشأة الرياضية ؟
نموذج العناصر المتداخلة في الناحية الجمالية للمنشأة (حسن، ١٩٩٥)

المجتمع: Society

المجتمع (تمثله الدائرة) يتداخل ويتفاعل مع المنشأة وبالتالي تؤثر في نظرتهم وحكمهم على المنشأة.

المصمم: Architect

يجب على المصمم استخدام جميع خبراته في تصميم المنشأة لتحقيق التكامل من حيث وظيفة المنشأة والناحية الجمالية لها، وعليه ان يتفاعل مع المجتمع بصفة عامة ومع الأفراد الذين يستخدمون المنشأة (مشترك / مشاهد) بصفة خاصة.

المشارك: Participant

يعتبر المشارك من أجم العناصر التي يجب مراعاتها والإهتمام بها في مراحل التخطيط للمنشآت الرياضية، حيث يجب أن يحصل على قدر من المتعة وصفاء الذهن والتركيز وكل ما من شأنه الوصول إلى أفضل مستويات الأداء ومواصلة العطاء . فنقص الناحية الجمالية قد يعرض المشارك لشعور عكسي وإحباط قد يؤدي الى عدم الإستمرار في المشاركة.

المشاهد: Spectator

يتفاعل المشاهد بطرق عديدة مع المنشأة الرياضية، كمتابع لخدماتها والأنشطة التي تمارس بها وكمركز ترويجي لأفراد مجت معه وكمعلماً حضارياً في مدينته الخ . فإذا كانت المنشأة الرياضية على قدر متميز من الناحية الجمالية فهي ستمنحه الاحساس بالفخر والاعتزاز الذي سيؤدي الى دفعه عنها والتمسك بها وربما دعمها.

المنشأة الرياضية (ذاتها) : Facility Sport

على المصمم أن يعمل جاهداً الى الوصول بالمنشأة الى درجة عالية من الجمال تبعث السرور في النفس، ويتحقق ذلك من خلال مراعاته للعوامل التي تؤدي الى تكامل المنشأة من الناحية الوظيفية والناحية الجمالية.

د- اذكر الاخطاء الشائعة في المنشآت الرياضيه المغلقة ؟

الأخطاء الشائعة في المنشآت الرياضية المغلقة:

- انشاء المباني على الأرض المخصصة بطريقة غير ملائمة مما يقلل من المساحات المخصصة للملاعب.
- عدم توفر مستودعات بمساحات ملائمة أو سوء مواقعها.
- العناية الزائدة براحة المتفرجين مما يرفع التكلفة المالية على حساب جوانب أخرى.
- عدم اختيار الأرضيات المناسبة لأنواع الرياضات الممارسة.
- استخدام أرضيات ذات مقاومة غير جيدة.
- استخدام أرضيات ذات سطح ناعم / أملس في أماكن تبديل الملابس والإستحمام مما يشكل خطر الإنزلاق.
- عدم وجود ممرات محددة من الأسفلت أو الإسمنت بين الملاعب والمباني مما يؤدي إلى إتساخ المنشآت بالطين أو التراب.
- عدم وجود طرق مريحة وآمنة لإصلاح الإضاءة الرأسية (من السقف).
- عدم توفر مكان ملائم (غرفة) لإستقبال أو توصيل الأجهزة والأدوات.
- عدم توفر غرف مستقلة للصيانة.
- سوء العناية الكيميائية بالمساح.
- وجود إضاءة طبيعية بشكل غير ملائم للممارسة الرياضية (شبابيك / نوافذ زجاجية في اتجاه الشرق أو الغرب).
- عدم وجود مصعد ملائم لنقل الأجهزة الثقيلة إذا توفر بالمنشأة أدوار متعددة.
- عدم توفر تسهيلات ملائمة لذوي الإحتياجات الخاصة.
- عدم وجود مخارج كهربائية بتوزيع مناسب للتصوير التلفزيوني أو أغراض أخرى.
- إضاءة مساحات أماكن تبديل الملابس بوضع صفوف الصناديق متباعدة.
- عدم دراسة الحركة المرورية حول المنشأة قبل الإنشاء.
- عدم دراسة الحركة البشرية داخل المنشأة.
- الاستخدام المتعدد لبعض الملاعب دون توفر حواجز / فواصل ملائمة بينها.

- عدم توفر غرف خاصة للإجتماعات و المحاضرات.
- سوء التهوية أو سوء التكييف.
- عدم وجود أماكن مخصصة داخل الحوائط لبرادات المياه وطفائيات الحريق.

الأخطاء الشائعة في المنشآت الرياضية المفتوحة / الخارجية:

- تباعد الملاعب المتجانسة عن بعضها (كلما قربت من بعض قل عدد الملاعب المحتاجة).
- استخدام أرضيات غير مناسبة لجميع فصول السنة.
- سوء أو عدم وجود إضاءة خارجية.
- تقارب الملاعب من بعضها البعض بشكل يؤثر على الممارسة.
- ضعف في قواعد الشبك المحيط ببعض الملاعب بحيث لا تتحمل مقاومات / موجهاات الريح.

- عدم وجود ميول لتصريف المياه أو سوء التخطيط لذلك.
- بعد الملاعب عن الوحدات المساندة (دورات المياه، غرف تبديل الملابس ... الخ).
- عدم وجود حواجز أمان في ميادين الرماية.
- عدم العناية بعوامل الأمن والسلامة في الملاعب بشكل عام.
- ضعف الإضاءة أو سوء توزيعها في الملاعب.
- عدم توفر تسهيلات في المداخل والممرات والمدرجات ... الخ، لذوي الاحتياجات الخاصة

الدرجة (٢٥)

السؤال الثاني :

أ - اشرح التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و مراحلها؟

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تقسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

١. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

٢. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والت علمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
٣. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
٤. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية
- أهم المراحل التاريخية
- المرحلة الأولى:

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

- ٥ نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
- ٥ نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.
- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

١. تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

٢. الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبدون نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.

٣. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم : حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

٤. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:

حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

- وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.
- المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

• المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطُبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم . ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ،ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة ا لموارد البشرية بمفهومها الحديث . وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام ١٩١٥ وقامت ١٢ كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام ١٩١٩ وعام ١٩٢٠ أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة

• المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

• المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:
0 في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

• ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثـر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

و مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل : الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل . وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

ب- وضع الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ؟

الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي:

١. التوصيف الوظيفي وهو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة . هذه الخطوات تتضمن : توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين . يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر الصباب وآخرون البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة . عرّف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسئوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها" (٢٦٤). يستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية . هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد

البشرية أيضاً . أوضحت حسن أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع الم منظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة " . يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات . من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد . أما توفير الموظفين كما أوضح حنفي فيتم عن طريق الاس تقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها . وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات ، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، أو مواقع الويب المختصة والعديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة . بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي كما ذكر ثومسون "اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها" (٧٥) . يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم تعيين مَنْ ينجح وتتطابق عليه المتطلبات . أشار الصباب وآخرون إلى أن التعيين لا بد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي . من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية ال توظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة . و في رأيي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين (أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعّالة أو مرنة، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبية بدلاً من معايير أداء دقيقة . يتبين لنا أيضاً أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى .

٢ . التدريب والتطوير الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة . التدريب كما ذكر الصباب وآخرون هو العملية التي

تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية . وأشار حنفي إلى أن التدريب والتطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم . وأرى أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبر الأجنبي . وأشار الصباب وآخرون أن هناك عدة مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى . ذكر الرفاعي في دراسته أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت أهمية التدريب كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً ما لياً يضاف لقائمة الأرباح وليس عبئاً على ميزانية المنظمة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية . ويستطرد الرفاعي قائلاً "يصبح التدريب أكثر جدوى وفعالية عندما يكون مبنياً على أساس النتائج والاستمرارية من خلال تبني استراتيجية لتنمية وتطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء" (١٤) . أورد الركابي مقالة عن أهمية تخطيط تدريب الموارد البشرية قائلاً "على أن ما يلزم دراسته والتحسب التخطيطي له هو ظاهرة لم تحدث من قبل لا في تاريخ العمالة، ولا في التاريخ البشري كل ه ظاهرة إن الجدارة العالية للتكنولوجيا المتقدمة تسببت في تقادم البطالة عن طريق إعادة الهيكلة، والتخلص من الروتين، وتقليص فرص العمل، وتسريح الأيدي العاملة . ويمكن شرح الفقرة الآتية بأنه يستحيل إيقاف الترقى المستمر في التكنولوجيا وكفاءتها المذهلة في الإنتاج . وهذا الاستمرار في الترقى سيؤدي إلى الاستغناء عن جماهير كثيفة جداً من العمالة البشرية يكفي كمثال ما يتحقق في مجال الطباعة من تقدم تقني استغني به عن العمال . فماذا فعلت الحكومات والشركات تجاه هذه المعضلة الحادة؟. هل أخضعت هذه الأزمة الحقيقية للدراسة المعمقة المس تقبله الجادة؟. وهل انتهت هذه الدراسة إلى حلول عملية منها على سبيل المثال : إعادة تأهيل العمالة من خلال تطوير مهاراتها بسرعة وجودة عالية ورسم استراتيجيات مستقبلية للتعامل الاستثماري النوعي الجديد مع الطاقة البشرية الفائضة عن سوق العمل". ومن مميزات التدريب ذكر الرفاعي أن التدريب يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدرية. وقد أوضحت دراسة الرفاعي إلى أن ٩٥% من العينة وافقوا على أن التدريب قد حسّن من أدائهم الوظيفي، وأن كفاءة المتدرب وحب ه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية وبالتالي صعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسب مهارات عديدة زادت من ارتباطه بالمنظمة وصقل خبرته . وقد أشارت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود أسس واضحة يتم بناءً عليها اختيار المتدربين بل هناك عوامل كالمحسوبية والواسطة في محيط العمل . تعقيباً على دراسة الرفاعي

يتضح أنه فيما يتعلق بسياسات التدريب والتطوير، المنظمات لا تعتمد على الحاجة الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل، ولا توجد لدى غالبية الوزارات والمؤسسات الحكومية خطط تدريب سنوية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية، كما لا توجد آليات فعّالة لنقل المعرفة أو لقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة . أيضًا يتضح لنا أن غالبية الشركات التدريبية لا تلتفت إلا بعقد البرامج في فنادق خمسة نجوم مع توفير الأكل والغداء وما إلى ذلك من أمور لا تمت بصلة إلى المتطلبات الفعلية. لكن التدريب الفعّال يساهم في تحقيق التوازن وسد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم، لذا نرى أنه إذا ما تم إنشاء تنسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية، فإن نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يومًا بعد يوم.

٣. تقييم الوظائف، وهو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة . ويعتبر التقييم مطلب حتمي لـ كي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية . إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه . فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين . أوردت حسن أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً على ذلك . ذكر حنفي أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة . هناك عدة طرق للتقييم منها كما ذكرت حسن وضع الأهداف والتقييم المقالي ومدخل معايير العمل وقائمة المراجعة والترتيب البسيط . وكان ليوسف رأي نير في دراسته حول العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية وهو " و لا بد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقويم الأداء هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وأما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة، ومدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة ونزاهة". أيضًا ثبت صحة فرضية دراسة يوسف القائلة توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بفاعلية نظام تقويم الأداء والأداء الوظيفي بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفاعلية نظام تقويم الأداء المطبق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي وهذا أمر منطقي كما أشار يوسف حيث إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم

بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة وا لضعف في أداء الفرد ومن ثم ينمّي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد. وقد أوضح العقدة أن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباط وثيق بالتقويم مثل الاختيار والتدريب والتوظيف. ويستطرد العقدة يساهم التقييم في إنجاز عمليات تخطيط أهداف المنظمة ويساعد على وضوح الرؤية . وقد أظهرت دراسة العقدة تقويم الأداء :

نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية عدة عيوب في عمليات التقي يم منها أن بعض نماذج التقييم تتضمن عناصر لا تنطبق مع طبيعة عمل الموظف مما يؤثر على نتيجة تقييمه، أيضاً النماذج المطبقة طويلة نسبياً لاحتوائها العديد من العناصر المكررة بالإضافة إلى عدم كفاية الوقت المخصص للمديرين لكتابة تقارير التقييم، إضافة إلى ذلك اعتماد نموذج أوحده للتقييم لا يحتوي على أسلوب مرن عند تعبئة النماذج ولا يترك الحرية للمقيّم لترك بعض العناصر بلا إجابة دون أن يؤثر ذلك على التقييم، أيضاً عدم وجود معدلات أداء مكتوبة سلفاً تمثل المعيار الذي يسير عليه قياس أداء الموظف، وأخيراً عدم اعتماد دورات تدريبية في كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء للمديرين أو القائمين على عملية التقييم. بعد استعراض ما تقدم يتبين لنا أهمية تفعيل وظيفة التقييم ويجب ربطها ليس فقط في الحوافز والعلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة وتخطيط الأهداف المستقبلية، أيضاً ينبغي علينا تفعيل وظيفة التقييم واجتثاث الروتينية منها حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز والتطوير ولتتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية. فعملية التقييم إذا طبقت بناءً على معايير صحيحة ومواكبة للتقدم العالمي، فإن ذلك يساعد على تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها . نقطة أخرى مهمة برأبي وهي اتجاه أغلب الدول ومنها المملكة إلى تشجيع الاستثمار لديها وأي قارئ لقوانين وبنود الهيئة العامة للاستثمار في المملكة يرى أنها تعامل المستثمر الأجنبي مثل معاملة المستثمر السعودي في جميع بنودها تماماً، أما علاقة هذه النقطة بالتقييم فهي أنه متى ما كان هناك تقييم حقيقي للعنصر البشري على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي فإن ذلك مؤداه إلى التطوير وتفاذي جميع سلبات المنظمات الحكومية والأهلية، لكن إن تُرك التقييم شكلي كما هو ويعاني في أغلب الأحيان من التحيز والمبالغة ولا يوجد به تغذية راجعة فإن ذلك يعني تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم الجهاز الوظيفي وعدم القدرة على البقاء في ظل التنافس العالمي مع المنافس الأجنبي.

٤ . الأجور والحوافز، عرّفت حسن الأجور بأنها هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، وتشارك جمي ع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء ووظائفهم كما أوضح حنفي . ويجب أن تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف

والتقييم. ولكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولّد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع كما أشار حنفي، لذا كان لزامًا وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع . وتتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة وما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها كما أشار حنفي نظام جانت ونظام المشاركة في المكاسب ونظام هالسي ونظام راون، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة . وورد في مقال الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية أن من أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشركهم المنظمة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم . لكن دراسة الشريف أوضحت أن الحوافز تكمن مشكلتها في الممارسة والتطبيق فهناك اللا موضوعية والمحسوبية والعلاقات في المنظمات مما يؤثر على قيمة الحوافز لدى العاملين . أيضًا أوضح الشريف في دراسته العوامل المؤثرة في أداء العمل أن "الحوافز المعنوية تلعب دورًا أساسيًا وفعالًا مؤثرًا في أداء العمل . فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية " . على أنه برأيي إن أهم بند في الحوافز والمكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم في المنظمة فيشعر الأفراد بأهمية التقييم وهذه المعايير وبالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة . وأثبتت نتائج دراسة هيجان معوقات الإبداع في المنظمات السعودية أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالمملكة أقل من المتوسط بسبب عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية، حيث أن الغالبية العظمى من الأجهزة الحكومية لا تقدم مكافآت مادية للأفكار الإبداعية، فضلاً عن أن الترقية لا ترتبط أساسًا بالكفاءة . ويستطرد هيجان "إن تأكيد المديرين السعوديين على وجود معوق عدم التشجيع من المنظمة يشير إلى افتقارهم إلى التغذية المرتدة الايجابية التي تتضمن الثناء والتقدير على الجهود التي يقومون بها، بالإضافة إلى عدم وجود الحوافز المادية الكافية وبخاصة الترقيات حيث يعتبر التجمد الوظيفي إحدى المشكلات التي يعاني منها الموظف السعودي في جميع المستويات الإدارية"(٣٧). تعقيباً على دراسة هيجان يتضح لنا الدور الهام الذي تلعبه الحوافز فهي قد تكون عاملاً مشجعاً على الإبداع وقد تكون العكس تماماً حينما يرى العاملين أن الحوافز لا تستند إلى الكفاءة بناتاً مما يقتل الإبداع والإتقان في داخلهم وبالتالي التقليل من قيمة الحوافز في أعينهم.

- ٥ . - تخطيط الموارد البشرية.
- ٦ . - البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
- ٧ . - قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
- ٨ . - الاختيار والتعيين للموارد البشرية.

٩. - توفير الرعاية الصحية للعاملين.

١٠. - الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.

١١. - تدقيق الموارد البشرية.

١٢- علاقات الموظفين ١٣- شئون الموظفين

ج- لماذا تفشل بعض الاجتماعات ؟

لماذا تفشل بعض الاجتماعات؟

يرجع فشل الاجتماعات في كثير من الأحيان إلى أحد أو بعض الأسباب التالية:

• التكلفة المادية:

تتطلب بعض الاجتماعات تجهيزات إدارية وفنية أو تقنية مثل الاجتماعات الصوتية أو المرئية

أو تتطلب أحياناً خبراء ومتخصصين من خارج المنظمة الواحدة.

• التكلفة البشرية:

من متطلبات الاجتماعات الجهود البشرية، مما قد يعطل الاستفادة من تلك الجهود في أمور مثل

المتابعة الميدانية والممارسة التنفيذية.

• تكلفة الوقت الطويل:

إذا لم يدر الاجتماع بالطريقة الصحيحة فإنه يؤدي إلى مضيعة وقت الأعضاء المشاركين بدون فائدة.

• إثارة الخلاف:

تؤدي الخلافات في الاجتماعات إلى صعوبة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى تعليق الموضوعات

وتأخير البت فيها، ومن ثم تعطيل الخطوات التنفيذية لها.

• كثرة الجدل:

و صعوبة اتخاذ القرار أحياناً يؤدي إلى تعليق الموضوعات وتأخير البت فيها، ومن ثم تعطيل

الخطوات التنفيذية لها.

• تعقيد القضايا السهلة:

من بعض المشاركين الذين يتصفون بالمثالية المفرطة، أو ميل بعضهم إلى الفلسفات والنظريات

التي ربما لا تتحملها طبيعة الموضوع.

حيث أظهرت جريدة USA Today الأمريكية في سبتمبر ٢٠١٠ وعلى صفحتها الرئيسية بأن

٤٩% من الاجتماعات التي تعقد في أمريكا مضيعة للوقت . والسبب الرئيسي يرجع إلى من

يرأس الاجتماع . كما أشارت جريدة الجارديان في العام الماضي إلى دراسة حول الاجتماعات

وأظهرت الدراسة أن الاجتماعات تجعل الناس غير سعداء، وتبين ذلك بأنه كلما حضر الأفراد

اجتماعات أكثر أنفق وقتاً أكثر في الاجتماع، وكان له آثار سلبية عليه . إذن يجب أن تكون الاجتماعات إيجابية وذات كفاءة بحيث يشارك فيها الأعضاء ويستفيدون منها.

الدرجة (١٥)

السؤال الثالث :

أ - عرف كلا من الموازنه و الميزانيه؟

تعريف الموازنه : هي ترجمة ماليه و كميه ونقديه للاهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلا خلال فترات مقبله فهي تعد تعبير رقمي عن خطط و برامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات و النتائج المتوقعه مستقبلا.

تعريف الميزانية : هي التقدير المتضمن والمعتمد للنفقات والإيرادات لمدة سنة مالية مقبله حيث تضبط بقانون المالية ، وعليه نستنتج من ذلك أن الميزانية وثيقة مصادق عليها من طرف السلطة التشريعية ومعنى ذلك أنها كانت قبل ذلك في حكم المشروع وبعد المصادقة عليها تصبح في حكم القانون وتخول للسلطة التنفيذية بتحصيل الإيرادات بالشكل الذي ورد في الميزانية وتحدد نفقاتها

ب وضح انواع الموازنات التخطيطيه مع ذكر مراحل اعداد الموازنه؟

١ - من حيث الفتره الزمنيه التي تغطيها

- موازنات طويلة الاجل

- موازنات قصيرة الاجل

٢- من حيث علاقاتها بحجم النشاط

- الموازنه الثابته

- الموازنه المرنه

- مراحل اعداد الموازنه

١- تكوين لجنة الموازنات

٢- مرحلة الدراسه

٣- مرحلة الاقرار

٤- مرحله التنفيذ

٥- مرحله المتابعه

ج - اشرح مراحل تنفيذ الميزانيه مع توضيح السجلات المحاسبية ؟

□ مراحل تنفيذ الميزانية :

- تحصيل الإيرادات : يجب العمل على تحصيل كل المداخيل المسجلة في الميزانية ولا يجوز التخلي عنها والامر بالصرف مسؤول عن إصدار الأمر بقبضها ويكون إما بتسليم سند القبض للمسير المالي أو التوقيع على سجلات التي تثبت فيها حقوق مستحقة على العائلات ودفتر الحساب المفتوح لدى الخزينة أو غيرها ويمكن تفصيل هذه المراحل كما يلي :

* المرحلة الأولى : وتتمثل في القرار الذي يعطي شهادة ميلاد الإيراد هذا الأخير يصدر من جهات مختلفة وقد تكون من الأمر بالصرف كطلب الإيعانات أو من الوزارة أو الجماعات المحلية .

* المرحلة الثانية : التصفية وهي تسجيل القرار الرسمي ويحدد له مبلغ رسمي في مدة معينة وتسمى هاته المرحلة تحقيق أو تصفية حقوق المؤسسة طبقا للنصوص الرسمية .

* المرحلة الثالثة : الأمر بالقبض وهو إمضاء المدير على المستندات والوثائق ولكن في الواقع التطبيقي فإن القانون يسمح للأمر بالصرف بالإمضاء على سجل الحقوق المثبتة وهذه المراحل الثلاثة تسمى بالمراحل الإدارية .

* المرحلة الرابعة : القبض ويكون المقصد وحده بعد حصوله على الأمر بالقبض على تحصيل الحقوق المستحقة وعليه أن يتابع المتأخرين عن دفعها حتى وإن إقتضى ذلك اللجوء إلا القضاء بعد مراسلة وتذكير المعنيين بالأمر مع إعلام الأمر بالصرف كتابيا ويمكن أن يتم القبض بالطرق الثلاثة نقدا أو عن طريق حساب جاري بريدي " إغلاق " أو عن طريق حساب الخزينة .

□ مراحل تنفيذ الميزانية :

- تحصيل الإيرادات : يجب العمل على تحصيل كل المداخيل المسجلة في الميزانية ولا يجوز التخلي عنها والامر بالصرف مسؤول عن إصدار الأمر بقبضها ويكون إما بتسليم سند القبض للمسير المالي أو التوقيع على سجلات التي تثبت فيها حقوق مستحقة على العائلات ودفتر الحساب المفتوح لدى الخزينة أو غيرها ويمكن تفصيل هذه المراحل كما يلي :

* المرحلة الأولى : وتتمثل في القرار الذي يعطي شهادة ميلاد الإيراد هذا الأخير يصدر من جهات مختلفة وقد تكون من الأمر بالصرف كطلب الإيعانات أو من الوزارة أو الجماعات المحلية .

* المرحلة الثانية : التصفية وهي تسجيل القرار الرسمي ويحدد له مبلغ رسمي في مدة معينة وتسمى هاته المرحلة تحقيق أو تصفية حقوق المؤسسة طبقا للنصوص الرسمية .

** تنفيذ ميزانية المؤسسات التربوية :

- السجلات المحاسبية : هي سجلات رسمية مرقمة ومختومة من طرف الأمر بالصرف وتوضع تحت مسؤولية وتصرف المسير المالي وهي مقسمة إلى سجلات خاصة بالإيرادات وأخرى بالنفقات وسجلات مشتركة بينهما .

* السجلات الخاصة بالإيرادات :

٠١- سجل الحقوق المثبتة : يفتح كل سنة دراسية وليس مالية بعد أن يستلم المسير المالي قائمة التلاميذ الحاضرين إلى غاية ٠١ أكتوبر ويتم ترتيب التلاميذ حسب المستوى من الأعلى إلى الأسفل وحسب الفرع (رياضيات ، علوم ، آداب) وحسب الصفة داخلي أو نصف داخلي ويسجل رقم التلميذ إسمه ولقبه ووصل الدخول والخروج وتاريخهما وهناك تسعة (٠٩) أعمدة تمثل شهور السنة الدراسية ويرمز للشهر ب (+) ونصف الشهر ب (١) ثم يليها ثلاثة أعمدة تمثل الثلاثي الرابع للسنة الدراسية ثم الأول والثاني وهذه الأعمدة تسمح بتسجيل الحقوق الواجب قبضها لكل ثلاثي عن كل تلميذ أما الأعمدة المتبقية يتم فيها تفصيل حالة التلميذ من ممنوح أو غير ممنوح الذي لم يدفع تلك الحقوق .

٠٢ - دفتر الوصولات : يفتح لكل سنة مالية سجل وصولات ويرقم ويختتم من طرف الأمر بالصرف على كل صفحة من صفحاته ويوضع تحت تصرف ومسؤولية المسير المالي كما يقوم هذا الأخير بترقيم الوصولات عند كل عملية تسلسلية مع الإمضاء والتاريخ سواء كانت هذه الإيرادات نقداً أو عن طريق إحدى الحسابين الجاريين أو عملية بأمر .

٠٣ - سجل الإيرادات : تسجل الإيرادات في هذا السجل بناء على ما تم تدوينه في سجل الوصولات ويحتوي على أربعة أعمدة رئيسية وأخرى تبويبية .

- العمود الأول : خاص بمبالغ الإيرادات من ٠١ جانفي للسنة المالية المطبقة

- العمود الثاني : خاص بمبالغ الإيرادات التي تمت خلال اليوم

- العمود الثالث : خاص بجميع الإيرادات للسنة المالية المطبقة (الحالية)

- العمود الرابع : خاص بالإيرادات خارج الميزانية .

وبعد تدوين العملية الخاصة بكل إيراد على هذا السجل تفصل حسب الفروع والأبواب وتجمع مبالغ الإيرادات في نهاية كل يوم على أن يتساوى مجموع إيرادات اليوم المدونة على السجل مع سجل الوصولات على أن يقوم الأمر بالصرف في نهاية كل بمراقبته مع الملاحظة ويوقف بالحروف ويختتم ويوقع في نهاية كل ثلاثي .

□ السجلات المشتركة :

٠١ - سجل الحساب مفتوح لدى الخزينة أو الغير : على هذا السجل تسجل الحقوق على الخزينة وبصف عامة حقوق المؤسسة على الغير ويفتح هذا السجل لكل سنة مالية وتخصص

أقسام الميزانية في الجهة اليسرى حيث تسجل فيها الحقوق المثبتة مع كتابة التحقيق وفي الجهة اليمنى تسجل المبالغ المحصل عليها مع كتابة تاريخ الإيراد ورقم الوصل .

٠٢ - سجل الصندوق اليومي : تسجل في هذا السجل كل الإيرادات والنفقات اليومية تاريخي تحصيلها أو دفعها والغاية من هذا السجل هو معرفة الإيرادات والنفقات اليومية دون اللجوء إلى السجلات الأخرى ويشمل هذا السجل أربعة خانات وهي على التوالي رصيد الأمس ، إيراد اليوم المجموع ، نفقة اليوم ، الرصيد ويوقف هذا السجل عادة عند نهاية كل شهر بالحروف مذكرين في ذلك برقم الصفحة .

٠٣ - سجل الصندوق : يكتسي هذا السجل أهمية بالغة حيث يعتبر الحوصلة النهائية لسجلات الإيرادات والنفقات وحركة الأموال زمن خلاله نستطيع معرفة كل الإيرادات والنفقات المسجلة خلال السنة المالية والرصيد النهائي للمؤسسة معتمدين في ذلك على الأرصدة الحقيقية المبنية في الحسابات الجارية للخبزينة والبريد والأموال النقدية التي تكون مفصلة حسب نوعها .

٠٤ - دفتر الحساب الجاري البريدي وحساب الخبزينة : وهما الدفتران اللذان تسجل فيهما كل عملية الإيرادات التي يتم عن طريق هذين الحسابين حسب أرقام ومبالغ الوصولات والجهة الدافعة ، وعمليات النفقات التي تمت عن طريق الحسابين حسب أرقام ومبالغ حوالات الدفع ورقم الصك والجهة المستفيدة من حيث (notification) تسجل فيها كل حركة تبليغ الإيرادات والنفقات التي تمت على مستوى الحسابين ومن ثم استخراج مجاميع الإيرادات قبل وبعد التبليغ من مجموع اليوم والمجموع منذ ٠١ / ٠١ / ٠١ ومجاميع النفقات قبل وبعد التبليغ من حيث مجموع اليوم والمجموع منذ ٠١ / ٠١ / ٠١ وذلك للمراجعة والتحقق واستخراج الأرصدة للحسابين واستخراج جدول المقارنة بين الرصدين (حساب المؤسسة والحساب الجاري البريدي) ، (حساب المؤسسة والحساب الجاري للخبزينة) من حيث الإيرادات والنفقات ويتم غلقها عند ٣١ / ١٢ من كل سنة مالية بالحروف والأرقام وتأشيرها من طرف الأمر بالصرف مع التأكيد على نقل جداول المقارنة عند نهاية السنة على هذين الدفترين .

٠٥ - دفتر حركة الأموال النقدية : وهو عبارة عن دفتر يمثل حركة الأموال المستعملة نقدا من حيث الإيرادات والنفقات حيث تسجل فيه كل العمليات التي تمت نقدا ويحتوي هذا الدفتر على رصيد يضاف إليه إيراد اليوم يساوي المجموع - نفقة اليوم = الرصيد الجديد كما تذكر فيه كل عمليات التحويل النقدي إلى الحسابين الجاريين لتحذف من الرصيد ناهيك على ذكر عملية السحب الفوري التي قد تحذف من حين إلى آخر ونذكر هنا على سبيل المثال المنحة المدرسية الخاصة التي تحذف في بداية السنة الدراسية .

مع تمنياتنا بالتوفيق ،،،،،
قسم الاداره الرياضيه والترويج