



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 3
معهد التربية البدنية والرياضية



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في ميدان علوم
وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
شعبة: الإدارة والتسيير الرياضي
تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

بعنوان:

مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد اتخاذ قرارات
الإدارة الرياضية

"دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولايات الوسط الجزائري"

تحت إشراف:

أ.د. سليم حداد

إعداد الطالب:

إسماعيل بلحنيش

السنة الجامعية 2021-2022

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية من خلال مؤشرات (التوظيف، التدريب والغياب) في عملية ترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية من خلال أبعاد (توفر المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار، القرارات البديلة والملائمة)، على اعتبار لوحة القيادة الاجتماعية أداة فعالة وضرورية في عملية ترشيد اتخاذ القرارات وبالتالي تحسين الأداء في الإدارة الرياضية.

ومن خلال دراسة شملت مديريات الشباب والرياضة على مستوى الوسط الجزائري والمقدر عددها بثمانية (08) مديريات، تمّ تصميم استبيان، خصّص لجمع بيانات حول مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية لعيّنة من رؤساء المصالح والمكاتب على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولايات الوسط الجزائري والمقدر عددهم بـ (118) إطار من هذه المديريات، تم تقدير (60) استمارة صالحة للتحليل، وبعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائياً من خلال استعمال برنامج (spss)، تم التوصل إلى عدة نتائج تؤكد من خلالها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مؤشر التوظيف ، مؤشر التدريب، مؤشر الغياب، وترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة الاجتماعية، ترشيد اتخاذ القرارات، الإدارة الرياضية.

Abstract:

The current study aims to identify the contribution of the social dashboard through certain indexes (employment, training and absence) in the process of rationalizing the decision making of Sports Management through dimensions such as information availability, participation in decision making, alternative and appropriate decisions) and considering the social dashboard as an effective and necessary tool in the process of rationalizing decision making therefore improving performance of sport administration. And through studies that have englobed the directorates of sport and youth on the national Algerian territory (8 directorates), a questionnaire was conducted to collect datas about the participation of the social dashboard in the process of rationalizing decision making of sport administration; the sample included 118 interests and departments presidents of different directorates in the central of Algeria. 60 forms were estimated in favor of analysis. After collecting and statically analyzed informations through using (spps program), several results were obtained confirming the existence of a statical significant correlation between employment index, training index, absence index and rationalizing decision making of sport administration.

Keywords: social dashboard, rationalizing decision making, sport administration..

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	شكر وعرفان
II	الإهداء
III	الملخص
V	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XIV	فهرس الأشكال
XVII	فهرس الملاحق
أ	المقدمة العامة
ب	إشكالية الدراسة
ج	فرضيات الدراسة
ج	أسباب اختيار الموضوع
د	أهمية الدراسة
د	أهداف الدراسة
و	الدراسات السابقة
ل	صعوبات الدراسة
ل	تقسيم الدراسة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة الاجتماعية	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة
3	1. تعريف لوحة القيادة
7	2. مزايا وأهمية لوحة القيادة
9	3. المستويات الثلاث للوحة القيادة
10	المطلب الثاني: دور وخصائص لوحة القيادة
10	1. دور لوحة القيادة
11	2. خصائص لوحة القيادة

فهرس المحتويات

13	3. الوظائف الأساسية للوحة القيادة
15	المطلب الثالث: مكانة لوحة القيادة في المؤسسة
15	1. مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير
16	2. مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير
17	3. سير عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة
19	المطلب الرابع: علاقة لوحة القيادة بالأنظمة المعلوماتية المتواجدة بالمؤسسة
19	1. لوحة القيادة ونظام المعلومات الإدارية
23	2. لوحة القيادة والتقارير
26	3. مكونات لوحة القيادة
30	المبحث الثاني: مؤشرات لوحة القيادة
30	المطلب الأول: أنواع المؤشرات
31	1. حسب طبيعتها
31	2. حسب دورها بالنسبة لمتخذ القرار
32	3. حسب مستعملها
32	المطلب الثاني: إختيار المؤشرات
34	المطلب الثالث: تصميم وعرض لوحات القيادة في المؤسسة
36	1. طرق عرض لوحات القيادة
38	2. العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة
39	3. العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحة القيادة
40	المطلب الرابع: لوحات القيادة لمختلف مراكز المسؤولية
43	المبحث الثالث: لوحة القيادة الاجتماعية
43	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية
46	المطلب الثاني: أهمية وخصائص لوحة القيادة الاجتماعية
46	1. أهمية لوحة القيادة الاجتماعية
48	2. خصائص لوحة القيادة الاجتماعية
49	المطلب الثالث: أهداف ومهام لوحة القيادة الاجتماعية
49	1. أهداف لوحة القيادة الاجتماعية

فهرس المحتويات

51	2. مهام لوحة القيادة الاجتماعية
54	المطلب الرابع: أقسام لوحة القيادة الاجتماعية
54	1. لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري
55	2. لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر سنوي
57	المبحث الرابع: دور المؤشرات الاجتماعية في لوحة القيادة الاجتماعية
57	المطلب الأول: خصائص ودور مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية
57	1. خصائص مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية
58	2. دور مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية
59	3. أنواع مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية
59	المطلب الثاني: معايير ومبادئ اختيار مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية
65	المطلب الثالث: أشكال المؤشرات الاجتماعية
66	المبحث الخامس: دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية
66	المطلب الأول: تنوع مصادر المعلومات الاجتماعية
67	1. مصادر المعلومات الداخلية للوحة القيادة الاجتماعية
70	2. مصادر المعلومات الخارجية للوحة القيادة الاجتماعية
73	المطلب الثاني: السرعة في إنتاج المعلومات الاجتماعية
74	المطلب الثالث: الاعتماد على قواعد معطيات الموارد البشرية في تغذية لوحة القيادة الاجتماعية
74	1. مبدأ ربط لوحة القيادة الاجتماعية بنظام معلومات الموارد البشرية
75	2. شروط نجاح ربط لوحة القيادة الاجتماعية بنظام معلومات الموارد البشرية
75	3. دور قواعد البيانات في تغذية لوحة القيادة الاجتماعية
76	المبحث السادس: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية
77	المطلب الأول: نشاط التوظيف
81	المطلب الثاني: نشاط التدريب
85	المطلب الثالث: نشاط الغياب
90	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل إلى ترشيد اتخاذ القرارات	
92	تمهيد الفصل

فهرس المحتويات

93	المبحث الأول: مدخل إلى اتخاذ القرارات الإدارية
93	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات وأهميتها في المنظمة
93	1. مفهوم اتخاذ القرار
97	2. أهمية القرارات في المنظمة
101	المطلب الثاني: نظريات اتخاذ القرارات
102	المطلب الثالث: عناصر القرار
105	المبحث الثاني: أساسيات حول عملية اتخاذ القرارات
106	المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرارات
114	المطلب الثاني: أساليب وخصائص عملية اتخاذ القرارات
114	1. أساليب عملية إتخاذ القرارات
120	2. خصائص عملية إتخاذ القرارات
121	المطلب الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات
122	1. أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات
123	2. مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرارات
126	3. متطلبات المشاركة في اتخاذ القرارات
127	المبحث الثالث: أنواع القرارات والعوامل المؤثرة فيها
127	المطلب الأول: أنواع القرارات
133	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات
138	المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات
143	المطلب الرابع: علاقة نظم المعلومات باتخاذ القرارات
143	1. نظم المعلومات والوظائف الإدارية
145	2. نظم المعلومات حسب مراحل اتخاذ القرارات
147	3. نظم المعلومات ومستويات اتخاذ القرارات
149	المبحث الرابع: بعض الأساليب المستخدمة في ترشيد اتخاذ القرارات
149	المطلب الأول: مفهوم الرشد وتصنيفاته من وجهة نظر المدارس الفكرية
153	المطلب الثاني: أسلوب الرشد الكامل في اتخاذ القرارات
156	المطلب الثالث: أسلوب الرشد المحدود في اتخاذ القرارات

فهرس المحتويات

161	المبحث الخامس: العلاقة بين عملية ترشيد اتخاذ القرارات والوظائف الرئيسية للإدارة
161	المطلب الأول: علاقة ترشيد اتخاذ القرارات بوظيفة التخطيط
164	المطلب الثاني: علاقة ترشيد اتخاذ القرارات بوظيفة التنظيم
168	المطلب الثالث: علاقة ترشيد اتخاذ القرارات بوظيفة التوجيه
170	المطلب الرابع: علاقة ترشيد اتخاذ القرارات بوظيفة الرقابة
174	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
176	تمهيد الفصل
177	المبحث الأول: مهام مديريات الشباب والرياضة والمصالح التابعة لها
177	المطلب الأول: مهام مديريات الشباب والرياضة
178	المطلب الثاني: المصالح التابعة لمديريات الشباب والرياضة
181	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخصائص مجتمع عينة الدراسة
181	المطلب الأول: منهجية الدراسة
185	المطلب الثاني: الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة
189	المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير النتائج
189	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة
195	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
208	المبحث الرابع: دراسة أثر مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد اتخاذ القرارات
208	المطلب الأول: اختبار الاستقلالية لمربع كاي مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية
211	المطلب الثاني: اختبار الاستقلالية لمربع كاي للأبعاد ترشيد اتخاذ القرارات
214	المطلب الثالث: اختبار أثر العلاقة بين لوحة القيادة الاجتماعية وترشيد اتخاذ القرارات
223	خلاصة الفصل
225	الخاتمة العامة
230	قائمة المراجع
241	قائمة الملاحق

المقدمة العامة:

مع التطور التكنولوجي الحالي وكبر حجم منظمات الأعمال والذي أدى إلى كثرة وتنوع البدائل المتاحة صارت مهمة متخذ القرار اليوم أكثر صعوبة مما كانت عليه بالأمس فالمشكلات الإدارية التي تواجه المدير أصبحت أكثر تعقيدا بسبب كبر حجم منظمات الأعمال، ارتفاع درجة عدم التأكد، التطور التكنولوجي الذي أدى إلى كثرة وتنوع البدائل المتاحة، تعدد وتضارب أهداف الأشخاص المشاركين في صنع القرارات الجماعية... الخ

ومع تزايد تعقد هذه المشكلات تعقدت معها عملية اتخاذ القرارات التي تساهم في حلها، ومن بينها قرارات إدارة الموارد البشرية، وهي المتعلقة أساسا باختيار أفضل السبل لتسيير أعمال المنظمة، وطالما كان متخذ القرار يبحث عن المعلومات الأساسية لضمان اختيار أفضل البدائل الذي يمكنه من تقليل آثار حالة عدم التأكد السائدة في البيئة المحيطة بها، وترشيد الكثير من القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فإن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب قاعدة من المعلومات الحقيقية عن الماضي والحاضر حيث تستخدم إدارة الموارد البشرية تلك المعلومات في ترشيد الكثير من القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

والمؤسسات الرياضية كغيرها من المؤسسات الراغبة في تحقيق الأهداف المسطرة والنتائج المتوقعة لا بد لها أن تهتم بكل ما يتعلق بالعنصر البشري، لأنه يعتبر أهم مورد وأهم أصل من أصول المؤسسة الرياضية ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر اللازمة لتحقيق التنمية، لذلك من المهم متابعة وتقييم أداء المورد البشري بشكل مستمر من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة، حيث يعتقد الكثير من علماء الإدارة أن نجاح أي منظمة أعمال يتوقف على مدى كفاءة مسيرتها في اتخاذ القرارات باعتبار أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها النابض، كم تعتبر من المهام الرئيسية للمسير الناجح وفي كثير من الأحيان يجزم المديرون على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، لأن عملية اتخاذ القرار تعتبر من أهم وظائف التسيير، وعليه من الضروري توفير مساندة ودعم قوي من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يؤثر إيجابيا على جودة وفاعلية هذه القرارات، وبما أن أغلبية علماء الإدارة يؤكدون على أن المعلومات هي حجر الأساس في اتخاذ القرارات، لأن من الضروري أن يكون صانع القرار مزودا بالمعلومات بصورة مستمرة، وبقدر ما تكون المعلومة دقيقة وشاملة، ومناسبة التوقيت، بقدر ما يكون القرار المتخذ صائبا ويخدم أهداف المنظمة وهذا من خلال عمل إدارة الموارد البشرية على إستقطاب المورد البشري الكفء وترغيبهم للعمل بالمنظمة والمحافظة عليه من خلال تدريبه بصفة منتظمة وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم من أجل

المقدمة العامة

تحقيق الأهداف المرجوة بما يتوافق مع تحسين أدائهم وتحفيزهم لتحقيق الفعالية في المؤسسة الرياضية و هناك وسائل متعددة لقياس الأداء ، كمية ونوعية، ولعل لوحة القيادة من أكثر أدوات التسيير الهامة والمستعملة للمتابعة الدائمة إذ أنها تحتوي على مؤشرات متعددة للمتابعة المستمرة. وتعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي يمكن استخدامها في المؤسسة على مستوى إدارة الموارد البشرية، وهي تستعمل لتقييم أداء الموارد البشرية وتراقب تطورات أدائهم وتعديل الانحرافات غير الملائمة، واقتراح الحلول الملائمة وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة باستعمال مؤشرات تسمح بقياس معدلات المرونة، التوظيف، التدريب، الغيابات... الخ. ومن هنا كان ضروري على الإدارات الرياضية الحيازة على نظام معلوماتي للموارد البشرية أو بالأحرى لوحة قيادة اجتماعية بما تحتويه من مؤشرات تساعد على ترشيد اتخاذ القرارات وتحليل المشكلات الإدارية خاصة ما تعلق منها بتخطيط وتسيير الموارد البشرية من خلال اختيار وعرض المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة ، وتبقى لوحة القيادة الاجتماعية في حاجة دوما إلى عملية إمداد مستمرة للمعلومات والبيانات من خلال نظام معلومات الموارد البشرية، حيث أصبحت تعتمد على تكنولوجيا المعلوماتية بحيث تجمع المؤشرات اللازمة لاتخاذ القرار.

1- إشكالية الدراسة

إن التحدي الكبير التي تواجهه الإدارات الرياضية عامة ومديريات الشباب والرياضة خاصة هو معرفة أهمية الاستخدام الفعلي والفعال للمعلومات التي تقدمها لوحة القيادة الاجتماعية من خلال كشف مدى مطابقة النتائج للأهداف المسطرة، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود إختلالات وإنحرافات بين ما تم تحقيقه فعلا وما يجب تحقيقه ومعرفة أسباب الإنحرافات واقتراح الحلول الممكنة لذلك والتي يمكن من خلالها تصحيح الانحرافات من أجل تحقيق أهداف الإدارة الرياضية، إذ تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لقيادة أنشطة الموارد البشرية وركيزة أساسية لترشيد اتخاذ القرارات وهذا من خلال المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة الاجتماعية.

ومن خلال ما تقدم ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في عملية ترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية؟

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية المطروحة أعلاه، وتفصيلاً لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التوظيف وترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التدريب وترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الغياب وترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية؟

2- فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على هاته التساؤلات، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التوظيف وترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التدريب وترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الغياب وترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

من أسباب إختيار الموضوع نجد الأسباب الذاتية والأسباب الموضوعية:

1.3- الأسباب الذاتية:

- ارتباط الإشكالية بمجال تخصصنا في إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية والتي تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشري، وتعد لوحة القيادة الاجتماعية من أهم الأدوات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية.
- الرغبة الشخصية في التعمق أكثر في مجال الموارد البشرية.
- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والإدارات الرياضية الجزائرية، وقلة الدراسات التي تطرقت له.

2.3- الأسباب الموضوعية:

- أهمية لوحة القيادة الاجتماعية داخل الإدارة الرياضية وضرورة اندماجه مع نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.
- محاولة التعرف على واقع مديريات الشباب والرياضة وقدرتها على التقدير الدوري لسلوكات الأفراد والجماعات من خلال لوحة القيادة الاجتماعية التي تساعد في اتخاذ القرارات الملائمة.
- ازدياد الحاجة إلى إدارة فعالة للموارد البشرية، في إطار التوجهات الجديدة لعرض المعلومات ونظم المعلومات التي تعتبر قاعدة مغذية لتحقيق الأداء والأهداف.
- الدور الذي تلعبه لوحة القيادة الاجتماعية كأداة وسيلة لترشيد اتخاذ القرارات في الإدارة الرياضية.

المقدمة العامة

- الخصائص التي تتميز بها الأدوات الحديثة في ترشيد اتخاذ القرارات بما فيها لوحة القيادة الاجتماعية .
- المكانة البارزة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم موارد المؤسسات الرياضية.
- عدم مسايرة الإدارات الرياضية الجزائرية لمتغيرات التي تطرأ على بيئتها مما يستلزم إعادة النظر في الأساليب التي تستخدمها لترشيد اتخاذ القرارات.
- نشر الوعي لمسيري الإدارة الرياضية الجزائرية بأهمية تبنينهم للوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الذي تلعبه مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في عملية ترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية، باعتبار المورد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها الإدارة الرياضية، وتتجلى أهمية الدراسة من خلال معرفة أن المعلومات الاجتماعية ذات أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الرشيدة والصائبة، حيث أن المعلومات الخاطئة ينجر عنها قرارات خاطئة، حيث لا يمكن للإدارة الرياضية أن تصل إلى مستوى عالي من الازدهار أو تحقيق أهدافها المسطرة إلا عن طريق الحياة على نظام معلوماتي للموارد البشرية والمتمثل في لوحة القيادة الاجتماعية لمراقبة القرارات الادارية ، حتى تكون الإدارة الرياضية قادرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة ومواجهتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

5- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- محاولة تحديد العلاقة بين لوحة القيادة الاجتماعية وعملية ترشيد اتخاذ القرارات.
- محاولة إيجاد العلاقة بين مؤشر التوظيف وعملية ترشيد اتخاذ القرارات.
- محاولة إيجاد العلاقة بين مؤشر التدريب وعملية ترشيد اتخاذ القرارات.
- محاولة إيجاد العلاقة بين مؤشر الغياب وعملية ترشيد اتخاذ القرارات.
- إظهار أهمية لوحة القيادة الاجتماعية لمسيري الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.
- محاولة تسليط الضوء على مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية ودورها في ترشيد اتخاذ القرارات، من خلال تقييم البدائل المتاحة للقرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، مثل قرارات التوظيف، التدريب، والغياب.
- لفت انتباه الإدارات الرياضية إلى أهمية الاستخدام الفعلي والفعال للمعلومات التي تقدمها لوحة القيادة الاجتماعية من أجل ترشيد اتخاذ القرارات.

6- المفاهيم والمصطلحات الأساسية:

1.6- لوحة القيادة الاجتماعية:

اصطلاحا: لوحة القيادة الاجتماعية هي وسيلة تسييرية تساعد على إختيار وعرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرار، هذه اللوائح يجب أن تكون سهلة القراءة وملائمة لكل مستعمل، كما تحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة وأيضا قياس الانحرافات، وغالبا ما يترك في هذه اللوائح مكان للتعليق. (مصباح، 2009-2010، ص 22)

إجرائيا: هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات الاجتماعية والتي يتم عرضها في أشكال بيانية مختلفة وتكون مختصرة، يتم وضعها تحت تصرف المسؤولين من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، وتساهم لوحة القيادة الاجتماعية بشكل فعال في قيادة أنشطة الموارد البشرية وتعتبر أداة أساسية في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2.6- ترشيد اتخاذ القرار:

اصطلاحا: يقصد بالقرار الرشيد، بأنه ذلك القرار الذي تتوفر فيه متطلبات العقلانية أو المعقولية في المضمون والمحتوى، إضافة إلى أنه قائم على أساس علمي ومدروس، ويذهب البعض المتخصصين في العلوم الإدارية إلى القول بأن القرار الرشيد، هو ذلك القرار الذي يقوم على أساس مبدأ الرشد في التصرف، وهذا المبدأ يتم استنباطه من مفهوم المصطلح Rational ويعني الرشيد. (الفضل، 2011، ص 35)

إجرائيا: هي اختيار بديل معين من بين البدائل المتوفرة بحيث يصل الإداري إلى تحقق أهداف المؤسسة التي أتخذ القرار من أجلها في ضوء نظرة شاملة إلى المؤسسة ومحيطها.

3.6- الإدارة الرياضية:

اصطلاحا: هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرين على إستخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة . (عبده، 2011، ص 25)

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (حسام الدين، مطر، 1997، ص 8)

إجرائيا: هي توجيه وقيادة جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية باستخدام جميع الامكانيات المتاحة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الدراسات السابقة:

بالرغم من قلة الدراسات حول العلاقة بين لوحة القيادة الاجتماعية وترشيد اتخاذ قرارات الادارة الرياضية، إلا أنه نجد بعض الدراسات التي تقترب أو على علاقة بها من أهمها:

الدراسة الأولى: دراسة بوحديد ليلي (2014- 2015)، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة-باتنة - (أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية، واستعراض الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات الصناعية نحو التطوير والاستمرارية حيث تكونت عينة الدراسة من 90 إطار، وقد تم اعتماد الباحث على العينة القصدية غير الاحتمالية ، أي توزيع الاستبيانات لم يتم بطريقة مع استخدام المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليل وتمثلت أداة البحث في الاستبيان مدعمة بأسلوب المقابلات الشخصية، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة ما يلي:

- يساهم مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.
- يساهم مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.
- يساهم مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.
- يساهم مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.
- يساهم مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.
- يعتبر التدريب من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية بالشركة.
- يعتبر نظام المعلومات الموارد البشرية دعامة أساسية يستند عليه مدير الموارد البشرية، حيث يمدد بمختلف المعلومات حول أنشطة الموارد البشرية والتي تساعده في التقييم العادل وتحليل نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

- يتم إعداد نظام الموارد البشرية في الشركة من طرف مدير الموارد البشرية، ويتكون من مجموعة من الإجراءات منها: تسيير التوظيف، تسيير الحركات، تسيير المهام المطلوبة، تسيير الغيابات، التقاعد، الأجور.
- تساهم الميزانية الاجتماعية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في الشركة باعتبارها أساس النظام المعلوماتي للموارد البشرية ويمكن الاعتماد عليها كمصدر للمعلومات.

الدراسة الثانية: بن حطري أسماء فاطمة الزهراء (2014-2015)، "لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتحقيق

إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز- فرع مجمع سونلغاز- " (رسالة ماجستير في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.

تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية الموارد البشرية في المؤسسة كونها شريك استراتيجي، وكذا الدور الذي تلعبه لوحة القيادة الاجتماعية في معرفة إلى أي مدى تساهم هذه الأخيرة في تحقيق استراتيجية المؤسسة، إضافة إلى لفت انتباه المؤسسات الاقتصادية إلى الأهمية التي تكتسبها لوحة القيادة الاجتماعية في إبراز نسبة انجاز البرامج المتبناة من خلال مختلف المؤشرات التي تحتويها، معرفة مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تحقيق إستراتيجية المؤسسة باستخدام أداة لوحة القيادة الاجتماعية من أجل توجيه وقيادة السير الحسن للأعمال إذ تعتبر وسيلة لقيادة الموارد البشرية وركيزة من الركائز الأساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث تعمل على توضيح أوضاع الموارد البشرية من خلال المؤشرات التي تحويها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة ما يلي:

- تعد إدارة الموارد البشرية اللبنة الأساسية لنمو وتطوير المؤسسة، حيث أصبح المورد البشري اليوم يعتبر شريك استراتيجي كونه المسؤول عن وضع وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، باعتبار المسؤولين جزء من الموارد البشرية في المؤسسة.

- إن لوحة القيادة الاجتماعية عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تترجم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فهي تسمح بقياس وتوضيح مدى أهمية الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

- تشتمل لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة بعض من مؤشرات وظيفية الموارد البشرية والمتعلقة بالتوظيف،

إضافة إلى مؤشرات المناخ الاجتماعي المتعلقة بحركية الموظفين، بينما لا تحوي أي مؤشر من المؤشرات

الاقتصادية والمالية التي تعتبر الأكثر ارتباطا وتعبيرا عن أداء الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

- تستخدم لوحة القيادة الاجتماعية كأداة للتقييم، إذ نجد أنها تكون ضمن تقرير نهاية السنة لإنجازات المؤسسة

فيما يخص إدارة الموارد البشرية، إذ تساهم في معرفة إلى أي مدى تم تحقيق البرنامج المتبني لإدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة.

الدراسة الثالثة: مصباح سمية (2009-2010)، "دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق - قسنطينة-"، (رسالة الماجستير في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.

تسعى هذه الدراسة الى التعريف بلوحة القادة الاجتماعية وكيفية اعدادها، اظهر أهمية لوحة القيادة لمسير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وبناء نظام معلومات الموارد البشرية مساعد لاتخاذ القرارات، تقييم دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحقيق الاداء والاهداف في الواقع الجزائري، وهذا من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: "ما مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشري بالمؤسسة الجزائرية".

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة ما يلي:

- يستطيع مدير الموارد البشرية القيام بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات من خلال لوحة القيادة التي تعتبر أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري، فهي لغة مزدوجة بين الأرقام والأشكال البيانية، وتتكون من مجموعة من المؤشرات منها ما يقيس الأهداف الكمية ومنها ما يقيس الأهداف الكيفية.

- يتوقف نجاح تطبيق لوحة القيادة الاجتماعية على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في تقديمه للمعلومات بصفة آنية ومستمرة تضمن تحديث المؤشرات الاجتماعية بالمعطيات الجديدة ليتسنى لمدير الموارد البشرية اتخاذ قراراته حسب هاته المعطيات، والترصد بانتظام لتطور متغيرات البيئة التنافسية، فعلى الرغم من وجود نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وعدم ربطه آليا بلوحة القيادة الاجتماعية مما يصعب استخراج مؤشرات لوحة القيادة بصفة آنية إلى أن لوحة القيادة ومؤشراتها تكون حاضرة.

- تقوم لوحة القيادة الاجتماعية من خلال عرضها الشامل للمؤشرات الاجتماعية بلفت انتباه مدير الموارد البشرية في المؤسسة إلى الانحرافات المسجلة عن الأهداف، وتجبره على القيام باتخاذ القرارات اللازمة من خلال الإجراءات التصحيحية التي تخص تعديل ومراجعة المخططات العملية بالإضافة إلى إمكانية تعديل الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية.

- لا توجد لوحة قيادة اجتماعية معيارية أو مقياسية، فهي ناتجة عن تصور المؤسسة من خلال هيكلها التسييري واحتياجاتها للمعلومات الاجتماعية وخصوصيات نشاطها والأهداف التي ترغب في تحقيقها. وإجابة على إشكالية البحث الرئيسية فإنه يمكن اعتماد لوحة القيادة الاجتماعية كأداة جيدة لتسيير الموارد البشرية كونها تستعمل للتخطيط من خلال تقييم النتائج المختلفة على المدى القصير والمتوسط والنتائج المتراكمة

على المدى الطويل، فهي لا تخلو من التنبؤات المتمثلة في الأهداف المتبعة وهي كذلك مرجع لإعادة تنظيم الموارد البشرية في إطار العمليات التصحيحية، بالإضافة إلى كونها أداة للتوجيه من خلال الاتصال بين المستويات الإدارية والمديريات الجهوية وبالتالي يمكن توجيه وتحفيز العمال، بالإضافة إلى كونها تضمن المتابعة المستمرة لمدى تحقيق الأهداف.

الدراسة الرابعة: لقواق عبد الرزاق (2008-2009)، "أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة"، (رسالة الماجستير في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد العلاقة بين نظام مراقبة التسيير ونظم المعلومات من جهة، وعلاقة هذان العنصران بعملية اتخاذ القرار والأداء من جهة أخرى، وأيضاً محاولة إظهار أهمية تقييم الأداء وقياس الانحرافات وتحليلها لاتخاذ القرار، وأيضاً تسليط الضوء على محاسبة الموارد البشرية، ودورها في تحسين الأداء، من خلال تقييم البدائل المتاحة للقرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، مثل قرارات التوظيف، والاستغناء، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة ما يلي:

- المؤسسة كنظام تحتاج إلى تنسيق جهود العناصر المكونة لها، والشيء الوحيد القادر على ذلك هي المعلومات الملائمة، والتي بدورها لا تتوفر إلا من خلال تواجد نظام معلومات ملائم.
- مراقبة التسيير بكونها المسؤولة عن تسيير المعلومات في المؤسسة وعلى تناسق وحداتها تسهر على وضع وتعديل نظم المعلومات بما يتوافق مع احتياجات المسؤولين من المعلومات من حيث الآجال والنوعية.
- تتطلع مراقبة التسيير الاجتماعي نحو المستقبل، فهي لا تستهدف السيطرة على الماضي، وإنما تحليل الأحداث والأداءات الماضية لغرض الاستفادة من التجارب السابقة في تطوير وتحسين الأداءات المستقبلية حيث توفر رقابة قبل وأثناء وبعد عملية اتخاذ القرارات، فهي تسمح بمعرفة مدى صحة القرارات المتخذة ومدى التحكم في الأداء.
- من بين المجالات التي تهتم بها مراقبة التسيير الجماعي نجد تقييم أداء العاملين وهذا بعد تحديد المعايير الكمية والنوعية التي تكون أساس التقييم، وكذلك مساعدة المسؤولين المعنيين بتحليل النتائج واقتراح الإجراءات التصحيحية التي يمكن أن تتمثل في إعداد برامج تكوينية للبعض وإمكانية ترقية وانتقال لوظائف أخرى للبعض الأخر... الخ.

المقدمة العامة

- تهتم مراقبة التسيير الاجتماعي كذلك بتحديد الاحتياجات التكوينية والتي تكون في شكل أهداف (معايير) إضافة إلى إعداد الموازنة الخاصة بذلك، وبعد ذلك يتم التأكد من مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في وظيفة التكوين وهذا من خلال التأكد من فعالية البرامج المقترحة ومدى احترام الموازنة لذلك.
- من أجل تحسين أداء المنظمة المستقبلي، تسهر مراقبة التسيير الاجتماعي على تخطيط الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية التي تتوافق مع متطلبات البيئة في المستقبل، وتسمح للمنظمة بتحقيق استراتيجياته وخلق ميزة تنافسية.
- تقوم مراقبة التسيير الاجتماعي بقيادة الكتلة الأجرية بطريقة تزيد من ولاء وانتماء الأفراد، وتحسن من الجو الاجتماعي، كما أنها تسمح بالمنافسة مع المنظمات الأخرى فيما يخص بعض الكفاءات إضافة إلى أنها تحقق أهداف المنظمة كنقطة أساسية.
- الدراسة الخامسة:** صراح حمدي (2009)، " لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية"، الملتقى الدولي "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور لوحة القيادة الاجتماعية في إتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية من خلال الإشكالية التالية: كيف تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في إتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية؟
- ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة ما يلي:
- إن لوحة القيادة الاجتماعية تعتبر وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، والركيزة الأساسية لإتخاذ القرارات العملية والاستراتيجية للموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحتوي لوحة القيادة الاجتماعية على مختلف المؤشرات التي تبني حسب إحتياجات صنع القرار الاجتماعي وإمكانية التنبأ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من أجل تحقيق هدف وإستراتيجية المنظمة.
- المؤسسة محل الدراسة من خلال لوحة القيادة الاجتماعية تحرص على توفير المعلومات التي تسمح لها فقط بتطبيق القوانين الخاصة بالعمل أو لتقليص العمالة ولا تستعمل لوحة القيادة الاجتماعية لهدف إتخاذ قرارات عملية وإستراتيجية من أجل التطور ورفع من الكفاءات وهذا ما يتطلب إعادة تأهيل المؤسسة في مجال المسك بنظام معلوماتي وفي بناء لوحة القيادة الاجتماعية لخدمة القرار الاجتماعي، حيث أن العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات يفرض عليها أن تكون كفأة في مواجهة المنافسة التي أساسها إتخاذ القرارات ذات الجودة العالية في أسرع الوقت.

الدراسة السادسة: مقدم وهيبة (2009)، "دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية"، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية من خلال استعمال المؤسسة الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة الاجتماعية على مستوى إدارة الموارد البشرية رغبة منها في متابعة أفضل لأداء المستخدمين بغرض الحصول على المعلومة الدقيقة التي سيبنى عليها القرار المتعلق بإدارة المورد البشري، وتضم لوحة القيادة مؤشرات تقيس أداء المستخدمين بحيث يتم اختيارها بعناية بما يتوافق مع متابعة درجة تحقيق الأهداف على مستوى قسم الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة ككل. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي من خلال تحليل موضوع الدراسة باللجوء إلى المراجع الأساسية والبحوث السابقة التي تطرقت إلى موضوع لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، للتوصل في نهاية الأمر إلى تحليل عام وإلى نتائج تجيب عن إشكالية البحث التالية: ما هو دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية؟

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة ما يلي:

- هناك عدة طرق لتقييم الموارد البشرية، وقد ركزت الباحثة على إحدى هذه الأدوات وهي لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، هذه الأداة لها دور بالغ الأهمية في المؤسسة وتستعمل منذ وقت طويل من أجل القياس على مستوى معظم الوظائف الإدارية.
- تخصيص لوحة القيادة على مستوى الموارد البشرية بغرض متابعة الأداء يعتبر أمراً حتمياً، وعلى المسؤول المعني بإعداده إن يختار المؤشرات الاجتماعية التي يود متابعتها والتي يتم من خلالها متابعة هذا القسم ككل.
- تقييم الأداء قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة.
- يعتبر تقييم الأداء من الأهمية بمكان لذلك يجب تفعيل وظيفة التقييم ويجب ربطها ليس فقط في الحوافز والعلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة وخطيط الأهداف المستقبلية، أيضاً ينبغي تفعيل وظيفة التقييم حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز والتطوير تتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع الدراسة، نجد أن دراستنا هذه قد تتفق في نقاط معينة كما قد تختلف عنها في نقاط أخرى نتيجة اختلاف الزمان والمكان التي تمت فيه، وكذا وجهات النظر، أي الزاوية التي تم من خلالها معالجة الموضوع، إذ نلاحظ بالرغم من تعدد الدراسات السابقة إلا أنه لم نجد أي دراسة تناولت موضوع لوحة القيادة الاجتماعية وترشيد اتخاذ قرارات في الإدارة الرياضية خصوصاً مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية من خلال مؤشرات (التوظيف، التدريب، والغياب)، وترشيد اتخاذ القرارات من خلال أبعاد (توفر المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، والقرارات البديلة والملائمة)، لذا تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتطرق إلى هذا الموضوع.

صعوبات الدراسة:

- من بين الصعوبات التي واجهة الباحث في إنجاز هذا العمل نذكر:
- عدم توفر المراجع الخاصة بالموضوع وخاصة التي تتناول لوحة القيادة الاجتماعية.
- تعدد المعاني لبعض المفاهيم.
- عدم القدرة على مقابلة بعض المسؤولين في مديريات الشباب والرياضة لمعرفة رأيهم في الدور الذي تلعبه لوحة القيادة الاجتماعية.

تقسيم الدراسة:

- من أجل تفصيل كل ما قيل سابقاً، وبالتالي تحقيق الغاية المرجوة من هذه الدراسة، وللإجابة على جملة التساؤلات المطروحة سابقاً ولهدف تأكيد أو نفي الفرضيات، فقد أرتأينا تقسيم الدراسة إلى جانب نظري والآخر تطبيقي.
- الجانب النظري نقسمه إلى فصلين: نتناول في الفصل الأول لوحة القيادة الاجتماعية من خلال ستة مباحث، ويعتبر المبحث الأول بمثابة مقدمة للموضوع يرمي إلى التعريف بلوحة القيادة وتبيان أنواعها ودورها وخصائصها، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا مؤشرات لوحة القيادة، أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى لوحة القيادة الاجتماعية من خلال تعاريفها ودورها وأهميتها، أما في المبحث الرابع تناولنا دور المؤشرات الاجتماعية في لوحة القيادة الاجتماعية، وفي المبحث الخامس تطرقنا إلى دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية، وتناولنا في المبحث السادس مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

المقدمة العامة

كما استعرض الفصل الثاني ترشيد اتخاذ القرارات من خلال خمسة مباحث، ويعتبر المبحث الأول مدخل إلى التعريف اتخاذ القرارات الإدارية وأنواعها ومراحلها وخصائصها، وفي المبحث الثاني تناولنا أساسيات حول عملية اتخاذ القرارات، وحاولنا في المبحث الثالث معرفة أنواع القرارات والعوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الرابع تطرقنا فيه إلى بعض الأساليب المستخدمة في ترشيد اتخاذ القرارات، وفي المبحث الخامس حاولنا فيه معرفة العلاقة بين عملية ترشيد اتخاذ القرارات والوظائف الرئيسية للإدارة.

أما الفصل الثالث سنتناول فيه الجانب التطبيقي والذي ندرجه في مبحثين، تناولنا في المبحث الأول مهام مديريات الشباب والرياضة والمصالح التابعة لها من خلال معرفة الأدوار التي تقوم بها هذه المديريات وأيضاً المصالح التابعة لها، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى منهجية الدراسة وخصائص مجتمع عينة الدراسة ، وفي المبحث الثالث حاولنا عرض وتحليل وتفسير النتائج ، وفي المبحث الرابع تطرقنا إلى دراسة أثر مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد اتخاذ القرارات، وفي الأخير خاتمة عامة لهذه الدراسة.

The contribution of the human resources department to the rationalization of sports administration decisions

إسماعيل بلحنيش¹، سليم حداد²

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز مساهمة مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ونظرا لاقتصار عينتنا على رؤساء المصالح والمكاتب لمديريات الشباب والرياضة لولايات المدية وعين الدفلى، تكونت عينة الدراسة من 28 موظف، وقد تم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل وجمع البيانات استخدمنا أداة الاستبيان، وبعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائيا تم التوصل إلى عدة نتائج تؤكد من خلالها مساهمة مؤشرات التدريب، والغياب في عملية اتخاذ القرار. **الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة الاجتماعية- اتخاذ القرار- المؤسسات الرياضية.

ABSTRACT:

The current study aims to highlight the contribution of the social dashboard indicators in decision making process in sport institutions. The researcher relied on the descriptive analytical approach and due to the limitation of our sample on the Heads of departments and offices of both Medea and Ain Defla Youth and Sport Directorates, the study sample consisted of 32 employee that have been chosen in a comprehensive survey method. In order to collect data, we used a questionnaire tool, after combining and statistically processing the informations, several results were obtained, confirming the contribution of training indicators and the lack of decision making process.

Keywords: social dashboard- decision making- sport institutions.

1. مقدمة:

تعلق المؤسسات المختلفة أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات، بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة، بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وتخزينها وكل ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها في حلول للمشاكل التي تواجهه (عبد المقصود، الشافعي، 2003، ص 118)، وتعد عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأساس الإدارة وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهريّة للإدارة أن تأخذ مكانها (الكلزة، 2012، ص 153)، وتعتبر وظيفة اتخاذ القرار من أهم وظائف الإدارة لأنها جوهر العملية الإدارية وهي بمثابة السلوك الديناميكي الذي يمارس في جميع الوظائف الإدارية، ويمكن اعتبار القدرة على اتخاذ القرار الفعال من أهم الاختبارات التي تحدد مستويات القادة وتشير إلى مدى كفاءتهم في العمل الإداري. (باهي، عفيفي، 2001، ص 88)

تابع الملحق رقم 18