

# نظام الرقابة الإدارية وعلاقتها بأستراتيجية التخطيط للموارد البشرية لاداريي اندية الكرة الطائرة في جمهورية العراق

أ.د. قصي فوزي خلف

أ.م. عقيل جارح صبر

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

جامعة البصرة

## ملخص البحث العربي:

تطرق الباحثان في الفصل الاول الى اهمية البحث فقد تناول موضوعا مهما لانه يحاول التعرف على نظام الرقابة الادارية الذي ينبغي ان تكون عليه الهيئات الادارية في الاندية الرياضية وعلاقتها بأستراتيجية التخطيط للموارد البشرية . ومشكلة البحث فنوى ان بعض الهيئات الادارية للاندية الرياضية لا تتعامل بموضوعية وغياب العدالة اثناء التخطيط لمواردها البشرية. وهدفت الدراسة الى بناء وتصميم استمارة استبيان لنظام الرقابة الادارية و بناء وتقنين وتطبيق مقياس استراتيجي للتخطيط للموارد البشرية والتعرف على العلاقة بينهما. وتطرق الفصل الثاني الى اهم المصطلحات التي وردت في عنوان البحث . الفصل الثالث تناول منهجية البحث حيث استخدم الباحثان النهج الوصفي ،وعينة البحث التي تمثلت باداريي اندية العراق واجراءات البحث الميدانية المتمثلة ببناء الاستمارة والمقياس واستخراج درجات معيارية ومستويات معيارية. ثم في الفصل الرابع مناقشة نتائج البحث. وفي الفصل الخامس استنتج الباحثان - يعد الاستبيان الحالي اداة للكشف عن نظام الرقابة الادارية . ويعد المقياس الحالي اداة للكشف عن استراتيجيية التخطيط للموارد البشرية . واوصى الباحثان باعتماد الاستبيان والمقياس في العمل الاداري في الاندية العراقية.

## Abstract

### The administrative control system and its relation to the strategy of human resources planning for the administrators of volleyball clubs in the Republic of Iraq

Prof. Dr Qusay Fawzi Khalaf

prof. tech Aqeel jarh siber

The researchers discussed in the first chapter the importance of research has addressed an important issue because it is trying to identify the administrative control system, which should be the administrative bodies in the sports clubs and their relationship to the strategy of planning for human resources. And the problem of research, we see that some administrative bodies of sports clubs do not deal objectively and the absence of justice during the planning of human resources. The study was designed to build and design a questionnaire for the system of administrative control and the construction and legalization and implementation of the strategy of human resources planning and the relationship between them. The second chapter deals with the most important terms mentioned in the title of the research. The third chapter deals with the methodology of the research, where the researchers used the descriptive approach, and the research sample which represented the administrators of Iraq clubs and the field research procedures such as building the form and the scale and extracting standard grades and standard levels In

the fourth chapter, the results of the research were discussed. In the fifth chapter, the researchers concluded that the current questionnaire is a tool for detecting the administrative control system and the current scale is a tool for detecting the human resources planning strategy. The researchers recommended adopting the questionnaire and the scale in the administrative work in Iraqi clubs

## 1- التعريف بالبحث

### ١ - 1 المقدمة واهمية البحث

القاسم المشترك والعامل الحاسم في التنافس الشديد وغير المسبوق بين المنظمات والاندية الرياضية هو الادارة الحديثة المبنية على العلم من خلال الرقابة المبرمجة والصحيحة لجميع اعمالها والبحث الموضوعي عن سبل استخدام الادوات لتحقيق الاهداف ، وان السعي لتحقيق التنمية للمجتمع والارتقاء بكفاءة الافراد واستخدام الاستراتيجية الملائمة لهذه القوى البشرية يعتمد على الرقابة والمتابعة المستمرة لاستخدام الاليات المناسبة في مواقعها المناسبة وان الاخطاء التي تحدث في العملية الادارية وعدم الاستثمار الامثل للامكانات تجعل العمل الاداري اقل فاعلية وكفاءة .

ومن خلال الرقابة يمكن معرفة نقاط الضعف والمعوقات التي تحدث في العملية الادارية وكافة الانشطة والالعاب الرياضية في الاندية الرياضية ومن هذه الالعاب الرياضية هي لعبة الكرة الطائرة. وتتبع اهمية البحث لما للنادي الرياضي من دور رئيسي وبارز في رفد المنتخبات الوطنية باللاعبين وتمثيل هذه الاندية للبلد في البطولات الدولية فهي بذلك تحتاج لمن يديرها ويتابع اعمالها ووضع الخطط السنوية لتمويل البطولات والمهرجانات الرياضية وتدقيق ومتابعة نشاطاتها، فالبحث يتناول موضوعا مهما لانه يحاول التعرف على نظام الرقابة الادارية الذي ينبغي ان تكون عليه الهيئات الادارية في الاندية الرياضية وعلاقتها باستراتيجية التخطيط للموارد البشرية .

### 1-2 مشكلة البحث

ان ادارة الاندية الرياضية فن قائم بحد ذاته لان تلك الهيئات الادارية تتعامل مع عدة نشاطات والالعاب ولكافة المستويات والفئات العمرية ويكون تحت ادارتها الكثير من المدربين واللاعبين في شتى الالعاب وعلى تلك الهيئات الادارية ان تكون لديها الخبرة الكافية في كيفية التعامل معهم من اجل تسيير امور النادي وذلك من خلال التخطيط لكافة الالعاب الموجودة في النادي واعطاء الاولوية للبطولات الرياضية فمن خلال ذلك نرى ان بعض الهيئات الادارية للاندية الرياضية لا تتعامل بموضوعية وغياب العدالة اثناء التخطيط لمواردها البشرية وتوزيع الموازنات التقديرية للأنشطة الرياضية في النادي مما يؤدي الى ظهور النادي بلعبة معينة وضعف مستوى او غياب النادي تماما في لعبة اخرى ولعل لعبة الكرة الطائرة هي من ابرز الأنشطة والألعاب الرياضية التي عانت من سوء التخطيط للموارد البشرية في الكثير من اندية جمهورية العراق .

### 1-3 اهداف البحث

1-بناء وتصميم استمارة استبيان لنظام الرقابة الإدارية لنادية الكرة الطائرة من وجهة نظر الهيئات الإدارية في جمهورية العراق.

2-بناء وتقنين وتطبيق مقياس استراتيجي للتخطيط للموارد البشرية لنادية الكرة الطائرة من وجهة نظر الهيئات الادارية في جمهورية العراق.

3-التعرف على العلاقة بين نظام الرقابة الإدارية واستراتيجية التخطيط للموارد البشرية

#### 1-4-4-مجالات البحث

1-4-4-1-المجال البشري: تتمثل باداريي أندية الكرة الطائرة في جمهورية العراق.

1-4-4-2-المجال الزمني: للفترة من 2017/1/8 الى 2018/ 3/1

1-4-4-3-المجال المكاني : الاندية الرياضية للكرة الطائرة في جمهورية العراق.

#### 2- الدراسات النظرية والمشابهة

##### 1-2 الدراسات النظرية

##### 2-1-1 الرقابة الادارية

(الرقابة كوظيفة من وظائف الادارة هي قياس وتصحيح اداء المرؤوسين لغرض التأكد من ان اهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها ويقول هنري فايول تنطوي الرقابة على التحقق عما اذا كان كل شئ يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الاشارة الى نقاط الضعف و الاخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شئ ، الاشياء ، الناس و الافعال).<sup>1</sup> ويذكر سلطان محمود عرفات (الرقابة الادارية هي متابعة عمليات التنفيذ للتحقق من مدى انجاز الاهداف المراد ادراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالادارة الى اكبر كفاءة انتاجية ممكنة).<sup>2</sup>

(العلاقة الوثيقة بين الرقابة والتخطيط لا تعني علاقة الرقابة كعملية ادارية بالتخطيط كعملية ادارية اخرى فقط بل تعني علاقة الرقابة بالتخطيط و جميع العمليات الادارية التي تتبعه من تنظيم وشؤون افراد وتوجيه وتنسيق واللازمة لتحقيق اهداف المنظمة. فالرقابة اذا تكون لازمة للتأكد من ان الخطط التي وضعتها المنظمة و اسلوب التنظيم المتبع ونوعية الموظفين المختارة و اسلوب التوجيه الذي يتبعه الرؤساء مع المرؤوسين ومستوى التنسيق والسياسة المالية التي تتبعها المنظمة كلها تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة).<sup>3</sup> ويعرفها الباحث تعريفا اجرائيا بانها : مجمل عمليات المتابعة ووضع المعايير والمقاييس الرقابية وتقييم الاداء وتشخيص مواطن الخلل في جميع عناصر العملية الادارية منذ الخطوة الاولى في التخطيط الى نهاية المطاف بتحقيق الاهداف.

<sup>1</sup> ابراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي: الرقابة وعملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ط 1 ، 2003 ، ص9

<sup>2</sup> سلطان محمود عرفات: الادارة والتنظيم في التربية الرياضية ،دار اسامة للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن ،ط، 2013 ، ص96

<sup>3</sup> ( عبد الحليم جبر نزال واخران:مصدر سبق ذكره ،ص104

## 2-1-2 الموارد البشرية

(تشمل ادارة الموارد البشرية ادارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بافراد القوى العاملة بها بما يكفل الحصول على افضل انتاج والمحافظة والابقاء على قوة عمل مناسبة كما ونوعا لتحقيق انتاجية المنظمة وترتبط وظائف وانشطة ادارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة لكونها الجانب من العملية الادارية المتضمن لعدد من الوظائف والانشطة التي تمارس بغرض ادارة العنصر البشري بطريقة فعالة وايجابية بما يحقق مصلحة المنظمة والعاملين والمجتمع)<sup>1٢</sup>

(ان الدعامه البشرية او افراد القوى العاملة هي احدى المقومات الاساسية للمشروع. فنجاح المشروع في تحقيق اهدافه يتطلب بالضرورة توافر قوى عاملة ذات كفاءة تتوافر لها الصلاحية والقدرة على حمل المسؤولية والنهوض باعباء العمل وتحقيق اهداف المشروع . )<sup>2٣</sup>

### 3- منهجية البحث واجراءاته الميدانية

3-1 منهج البحث :اعتمد الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي باسلوب المسح والعلاقات الارتباطية.

### 3-2 مجتمع وعينة البحث

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية وقد تكونت عينة البحث من ( 160 ) عضو هيئة ادارية تمثل (21) نادي من اندية الدرجتين النخبة والدرجة الاولى وبلغ مجتمع البحث ( 180 ) فكانت نسبة العينة(88,88%) وقد قسمت الى ثلاثة اقسام ،القسم الاول لبناء الاستبيان وكان عددهم (100)عضوا والمقياس والقسم الثاني لتطبيق الاستبيان والمقياس وكان عددهم ( 60)والقسم الثالث هو عينة التجربة الاستطلاعية وكان عددهم (10) حيث تم استبعادهم من العينة.

### 3-3 وسائل جمع البيانات

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات المناسبة فقد استعان الباحثان بالوسائل التالية :

1- المصادر والمراجع

2- الملاحظة

3- الاستبيان

4-شبكة المعلومات الدولية ( الانترنت )

5- المقابلات الشخصية :

### 3-4 اجراءات البحث الرئيسية

3-4-1 عرض الصيغة الاولى للاستبيان والمقياس على الخبراء والختصين

<sup>1</sup> محمود داود الربيعي واحمران :علم الادارة وفن القيادة، ط 1 ، مطبعة دار الضياء للطباعة ، النجف ، العراق ، 2017 ، ص 66 .

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم : الاتجاهات الحديثة في ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، ذات السلاسل للطباعة والنشر و التوزيع ، ط 2 ، 1999 ، ص 15

قام الباحثان بصياغة فقرات الاستبيان والمقياس من خلال المصادر ذات العلاقة بالادارة العامة والادارة الرياضية والمقابلات الشخصية للخبراء تم صياغة (15) فقرة لاستبيان نظام الرقابة الادارية وكذلك تم صياغة (18) فقرة لمقياس استراتيجي التخطيط للموارد البشرية ، وبعد ذلك تم عرضهما على الخبراء والمحكمين في مجالات الادارة والتنظيم والاختبارات وعلم النفس والبالغ عددهم ( 20 ) خبيراً، وبعد ان ابدى الخبراء والمحكمين براءهم وملاحظاتهم تم معالجة الفقرات احصائياً بتطبيق النسبة المئوية ومربع كاي ونتج عن التحليل الاحصائي استبعاد الفقرات التي كانت نسبتها اقل من ( 75%) . وبذلك تم أستبعاد الفقرة ذات التسلسل (14) من استبيان نظام الرقابة الادارية وأصبح عدد فقرات الاستبيان بعد الاستبعاد هو ( 14) فقرة . ومن مقياس استراتيجية التخطيط للموارد البشرية وفقا لاراء الخبراء والمختصين تم أستبعاد فقرتان وبذلك اصبح عدد فقرات المقياس بعد الأستبعاد هو (16) فقرة .

### 3-4-2 اختيار سلم التقدير

تم عرض سلم التقدير المقترح لاستبيان نظام الرقابة الادارية ومقياس استراتيجي التخطيط للموارد البشرية على الخبراء والختصين وذلك لبيان اراءهم حول سلم التقدير المقترح ( الخماسي ) واعطاء بدائل عن هذا السلم المقترح وقد كانت جميع اجابات الخبراء متفقة على سلم التقدير اي بنسبة 100% وهذا يؤكد صلاحية سلم التقدير المقترح للاستبيان والمقياس .

### 3-4-3 اسلوب تصحيح الفقرات :

لقد صيغت فقرات الاستبيان والمقياس باتجاهين ايجابي وسليبي وقد تحددت اوزان الفقرات من ( 1- 5 درجات لكل فقرة من فقرات الاستبيان والمقياس ولذا فقد وضعت خمسة بدائل واستجابات متدرجة لغرض الحصول على الدرجة الكلية لكل فرد من افراد العينة .  
اذ بلغت اعلى درجة لاستبيان نظام الرقابة الادارية (70) درجة واول درجة هي (14) درجة .  
وبلغت اعلى درجة لمقياس استراتيجي التخطيط للموارد البشرية هي ( 80) درجة واول درجة هي (16) درجة كما في الجدول (1) .

### جدول ( 1 )

يبين اوزان البدائل لفقرات الاستبيان والمقياس بالاتجاهين الايجابي والسليبي

سلم التقدير	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
الاتجاه الايجابي	5	4	3	2	1
الاتجاه السليبي	1	2	3	4	5

### 3-5 التجربة الاستطلاعية :

للتأكد من صحة صياغة الفقرات وكونها مفهومة او غير مفهومة بالنسبة للعينة وللتعرف على الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق النهائي والتعرف على الوقت اللازم للاجابة على فقرات الاستبيان

والمقياس فقد تم تطبيق الاستبيان والمقياس على عينة من ناديي القرنة والصادق في محافظة البصرة والبالغ عددهم ( 10 ) اعضاء بواقع ( 5 ) اعضاء من كل نادي وطلب الباحث من العينة ملاحظة كل فقرة والتاشير عليها بعلامة صح في الحقل المناسب وقد تم ذلك بتاريخ 2017/2/1 وكانت نتائج هذا الاجراء ان الفقرات كانت واضحة لدى افراد العينة وتمت الاجابة على جميع الفقرات وتم تحديد الزمن التقريبي للاجابة على فقرات الاستبيان والمقياس بزمن ( 10 ) دقيقة لكل منهما .

### 3-6 تطبيق الاستبيان والمقياس على عينة البناء :

ان الغرض الرئيسي من تجربة تطبيق الاستبيان والمقياس على عينة البناء هو لتحديد القوة التمييزية للفقرات واستخراج الاسس العلمية للاستبيان والمقياس مع استخدام الوسائل الاحصائية للحصول على فقرات دقيقة .

(ان تحليل الفقرات هو عبارة عن فحص واختبار استجابات الافراد عن كل فقرة من فقرات الاختبار وتتضمن هذه العملية الكشف عن قوة التمييز للفقرة وفعالية البدائل في فقرات الاختبار )<sup>1</sup>.

حيث تم تطبيق الاستبيان والمقياس على عينة البناء المكونة من ( 100 ) عضو هيئة ادارية في اندية الكرة الطائرة في جمهورية العراق وتم ذلك بتاريخ 2017 / 2 / 5 ولغاية 2017 / 3 / 14 . حيث وزعت الاستمارات على العينة وطلب منهم قراءة الفقرات بدقة والاجابة عليها ،ثم جمعت الاستمارات ودققت الاجابات وذلك للتأكد من سلامة الاجابة على جميع الفقرات الخاصة بالاستبيان والمقياس .

### 3-6-2 المجموعتين الطرفيتين ( القوة التمييزية ) :

تعرف القوة التمييزية بانها ( قدرة الفقرة على التمييز بين الافراد الحاصلين على درجات مرتفعة من الافراد الذين يحصلون على درجات منخفضة في السمة التي يقيسها المقياس )<sup>2</sup>.

ولغرض ايجاد القوة التمييزية للفقرات بعد الحصول على اجابات عينة البناء للاستبيان والمقياس قام الباحثان باستخدام اختبار ( t-test ) لغرض التمييز لكل فقرة من فقرات الاستبيان والمقياس :

### اولا : القوة التمييزية لاستبيان نظام الرقابة الادارية

بعد مقارنة نتائج نسبة الخطا المقابل ل(ت) المحسوبة تبين ان هناك فقرة واحدة كانت نسبة الخطأ اكبر من ( 0,05 ) مما يدل على انها غير مميزة وبذلك تم استبعادها واصبح عدد فقرات لأستبيان نظام الرقابة الادارية بعد استبعاد الفقرة هو ( 13 ) فقرة .

ثانيا : القوة التمييزية لمقياس استراتيجية التخطيط الموارد البشرية

<sup>1</sup> عبد الجليل ابراهيم واخرون : علم النفس التربوي ، ط3 ، مطبعة وزارة التربية ، بغداد ، 1987 ، ص74 .

<sup>2</sup> محمد عبد السلام احمد : القياس الفني والتربوي ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 1980 ، ص258 .

بعد مقارنة نتائج نسبة الخطأ المقابل ل(ت) المحسوبة تبين ان هناك فقرة واحدة كانت نسبة الخطأ اكبر من (0,05) مما يدل على انها غير مميزة وبذلك تم استبعادها واصبح عدد فقرات مقياس استراتيجية التخطيط للموارد البشرية هو ( 15 ) فقرة

### 3-6-3 الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان والمقياس

فقد قام الباحثان باستخدام قانون الارتباط البسيط (بيرسون) للحكم على مدى الاتساق بين الفقرات والمقياس .

(كلما كان معامل الارتباط عاليا كلما دل ذلك على توافر التماسق الداخلي للاختبار ككل ... وان الدرجة الكلية في الاختبار نفسه هي محك الصدق)<sup>1</sup>

وقد استخدم الباحثان معامل الارتباط البسيط بيرسون بواسطة البرنامج الاحصائي (spss) لمعرفة مدى ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للاستبيان نظام الرقابة الادارية وقد تم استبعاد فقرة واحدة من الاستبيان ليصبح عدد فقرات الاستبيان (12) فقرة ، أما بالنسبة لمقياس استراتيجية التخطيط للموارد البشرية تم استبعاد فقرة واحدة أيضا كون نسبة الخطأ أكبر من مستوى (0,05) ليصبح عدد فقرات المقياس (14) فقرة .

### 3-7-7 المعاملات العلمية للاستبيان والمقياس

#### 3-7-1 ثبات الاستبيان والمقياس

#### 1- طريقة التجزئة النصفية

قام الباحثان بتطبيق الاستبيان والمقياس على عدد من اعضاء الهيئة الادارية لنادي الصادق والقرنة والبالغ عددهم ( 10 ) وبعد تصحيح اجاباتهم على فقرات الاستبيان والمقياس بعد ذلك تم تقسيم الاستبيان والمقياس، الفقرات ذات الارقام الزوجية والفقرات ذات الارقام الفردية واستخدم الباحث معامل الارتباط البسيط بيرسون للتعرف على علاقة الارتباط حيث بلغت للاستبيان ( 0,695 ) وبلغت للمقياس ( 0,724 ) ومن ذلك حصلنا على نصف الاجابة ثم قام الباحث بتطبيق سبيرمان براون للحصول على النتيجة كاملة للاستبيان والمقياس وقد كانت النتائج للاستبيان ( 0,772 ) وللمقياس ( 0,835 ) ووجد ان الاستبيان والمقياس ثابتان وكما في الجدول ( 19 ) وبملاحظة نسبة الخطأ نجد انها اقل من ( 0,05 ) مما يدل على وجود علاقة ارتباط عالية وهذا يعني ثبات الاستبيان والمقياس .

#### 3-7-2 الصدق

يعد الصدق من الخصائص التي يجب الاهتمام بها في بناء الاختبارات فصدق الاختبار يقصد به ( ان يكون الاختبار صادقا عندما يقيس الفرض الذي وضع من اجله )<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اخلاص محمد عبد الحفظ ومصطفى حسين باهي :الاجتماع الرياضي ، ط1، مطبعة القاهرة، مصر، 2001، ص177.

<sup>2</sup> خير الدين علي عويس : دليل البحث العلمي ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1999 ، ص 52 .

والاختبار الصادق هو ( الاختبار الذي يقيس بدقة كافية الظاهرة التي صمم لقياسها ولا يقيس شيئاً آخر بدلاً عنها او بالإضافة إليها )<sup>1</sup>

**صدق البناء:** يقصد بهذا النوع من انواع الصدق هو ( التأكد من ان مكونات الاختبار ( محتوياته ) ومجمعه تمثل الهدف الذي وضع من اجله الاختبار )<sup>2</sup> ، وتعرف من خلال معامل الارتباط بين درجات الفقرات والدرجة الكلية للاستبيان والمقياس وتدل هذه المعامل على الاتساق الداخلي للاستبيان والمقياس .

**3-7-3 الموضوعية:** ويقصد بها ( هو عدم تدخل ذاتية الباحث وارهه ومعتقداته في نتائج الاختبار )<sup>3</sup>

( الاختبارات التي يختار فيها البديل الافضل من بين عدة بدائل يطلق عليها الاختبارات الموضوعية لان بإمكان المحكمين كلهم استخدام مفتاح التصحيح والاتفاق على النتائج اتفاقاً كاملاً )<sup>4</sup> ( وهي مدى تحرر الحكم او الفاحص من العوامل الذاتية كالتحيز ويتم ذلك بتحديد درجة اتفاق الحكام او الفاحصين حيث يكون الحكم مستقلاً )<sup>5</sup> وبما ان الاستبيان والمقياس يحتويان على مفتاح واحد للتصحيح فان كل منهما يعتبر موضوعياً .

**3-8 معامل الالتواء:** (وهي القيمة التي تعطي فكرة عن تمركز القيم فاذا كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة اكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة فان توزيع هذا المتغير ملتويًا نحو اليمين مسمى موجب الالتواء اما اذا كان العكس فالتواء هذا المتغير يكون سلبياً او ملتويًا نحو اليسار )<sup>6</sup>

وللتعرف على مدى قرب او بعد اجابات العينة من التوزيع الطبيعي قام الباحثان بحساب معامل الالتواء باستخدام البرنامج الاحصائي حيث بلغ ( 0,29 ) لاستبيان نظام الرقابة الادارية وبلغ ( 0,17 ) لمقياس استراتيجية التخطيط للموارد البشرية .

**3-9 الدرجات المعيارية للاستبيان والمقياس:** وسيلة لتحديد الحالة النسبية للدرجات الخام وبالتالي يمكن تفسير هذه الدرجات وتقويم نتائجها )<sup>7</sup> ( وتستخدم الدرجات الخام في تحويلها الى درجات يمكن جمعها لغرض مقارنتها وتسهيل تفسيرها وتمتاز هذه الدرجة بانها لا تتضمن قيماً سالبة )<sup>8</sup> ، لذلك قام الباحث بمعالجة نتائج الاستبيان والمقياس احصائياً من خلال استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة الزائدية والدرجة التائية

**3-10 المستويات المعيارية للاستبيان والمقياس:** ان المستويات عبارة عن ( معايير مقاسية تمثل الهدف او الغرض المطلوب تحقيقه والنسبة لاي صفة او خاصية لانها تضمنت درجات تبين المستويات الضرورية لهذا

<sup>1</sup> محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان : القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2000 ، ص 255 .

<sup>2</sup> قيس ناجي وبسطويسي احمد : الاختبارات ومبادئ الاحصاء في المجال الرياضي ، مطبعة التعليم العالي ، بغداد ، 1987 ، ص 115 .

<sup>3</sup> عبد الله عبد الرحمن و محمد احمد عبد الدائم : مدخل الى مناهج البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية ، ط 2 ، الكويت ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، 1999 ، ص 153 .

<sup>4</sup> محمد صبحي حسنين : القياس والتقويم في التربية الرياضية ، ط 3 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1995 ، ص 202 .

<sup>5</sup> ليلي محمد فرحات : القياس والاختبار في التربية الرياضية ، ط 4 ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 2007 ، ص 169 .

<sup>6</sup> علي سلوم جواد ومازن حسن جاسم : الاحصاء في المجال الرياضي ، ط 1 ، مطبعة الغري الحديثة ، النجف الاشرف ، 2008 ، ص 137 .

<sup>7</sup> محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان : مصدر سبق ذكره ، ص 179 .

<sup>8</sup> علي سلوم : مبادئ الطرق الاحصائية في التربية الرياضية ، بغداد ، 2007 ، ص 96 .



يتم اعداد المستويات على افراد من ذوي المستويات المثالية ( 1<sup>٤</sup> ، والجدولين ( 2,3 ) يبينان المستويات والدرجات المعيارية المعدلة والدرجات الخام للاستبيان والمقياس .

### جدول (2)

يبين المستويات والدرجات المعيارية المعدلة والدرجات الخام لاستبيان نظام الرقابة الإدارية

المستويات	الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة الخام	العدد	النسبة المئوية
جيد جدا	68-80	51-60	3	5%
جيد	56-68	41-50	12	20%
متوسط	44-56	31-40	28	46,66%
مقبول	32-44	22-30	10	16,66%
ضعيف	20-32	12-21	7	11,66%

### جدول (3)

يبين المستويات والدرجات المعيارية المعدلة والدرجات الخام لمقياس استراتيجية التخطيط الموارد البشرية

المستويات	الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة الخام	العدد	النسبة المئوية
جيد جدا	68-80	59-70	3	5%
جيد	56-68	48-58	12	20%
متوسط	44-56	37-47	30	50%
مقبول	32-44	26-36	10	16,66%
ضعيف	20-32	14-25	5	8,33%

### 3-11 التطبيق النهائي للاستبيان والمقياس

بعد اكمال اجراءات بناء الاستبيان والمقياس فقد اصبحا جاهزين للتطبيق بحيث ان مجموع فقرات استبيان نظام الرقابة الإدارية بلغ (12) فقرة بينما كان مجموع فقرات مقياس استراتيجية التخطيط للموارد البشرية (14) فقرة ، حيث قام الباحثان بتطبيق الاستبيان والمقياس على عينة التطبيق البالغة (60) عضو هيئة ادارية من اندية الكرة الطائرة في جمهورية العراق وذلك بتاريخ 2017 / 4 / 12 --- 2017 5/ 14 وبعد تحليل اجابات العينة بالاستمارات تم حساب الدرجة النهائية التي يحصل عليها المجيب

### 3-12 الوسائل الاحصائية

استخدم الباحث البرنامج الاحصائي spss 16

### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

<sup>٤</sup> محمد نصر الدين رضوان وكمال عبد الحميد اسماعيل: مقدمة التقييم في التربية الرياضية ، ط 1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1994 ، ص184 .

#### 3-1-4 عرض نتائج مستويات أستيبيان الرقابة الادارية وتحليلها ومناقشتها

##### جدول(4)

يبين مستويات أستيبيان نظام الرقابة الادارية من استيبيان والنسب المئوية لها

المستويات	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	العدد	النسبة المئوية
جيد جدا	68 - 80	51 - 60	4	6,66%
جيد	56 - 68	41 - 50	7	11,66%
متوسط	44 - 56	31 - 40	35	58,33%
مقبول	32 - 44	22 - 30	9	15%
ضعيف	20 - 32	12-21	5	8,33%

تبين من الجدول(4) ان مستوى جيد جدا يتراوح بين ( 51 - 60 ) وان مستوى جيد يتراوح بين ( 50 - 41 ) وان متوسط يتراوح بين ( 31 - 40 ) وان مستوى مقبول يتراوح بين ( 22 - 30 ) وان مستوى ضعيف يتراوح بين ( 12- 21 ) . وكذلك يبين الجدول ان عدد افراد العينة الذين وقعوا في مستوى جيد جدا كان عددهم هو ( 4 ) ونسبة مئوية قدرها ( 6.66%) والذين وقعوا بمستوى جيد هم ( 7 ) ونسبة مئوية قدرها ( 11,66% ) واما عدد الذين وقعوا بمستوى متوسط فكان ( 35 ) ونسبة مئوية قدرها ( 58,33%) والذين وقعوا بمستوى مقبول ( 9 ) ونسبة مئوية قدرها ( 15%) والذين وقعوا بمستوى ضعيف ( 5 ) ونسبة مئوية قدرها ( 8,33% ) .

ويعزو الباحثان سبب وقوع الاداريين في المستويين جيد جدا وجيد الى الفهم الواضح لمعنى الرقابة الادارية وكون العمل الاداري لا يمكن ان يحقق ما يصبو اليه ولن يجدي نفعا ما لم يكن هناك عنصر يتداخل مع مجريات العمل الاداري نتعرف من خلاله على صحة او خطأ الاداء الاداري وهو الرقابة الادارية فهي تعتبر الجانب التقييمي والتقويمي لكل هيئة ادارية وعلى اساسه يتم التنفيذ والتطبيق في العمل الاداري المبني على اسس علمية صحيحة . ويذكر زكريا الدوري واخرون : ( الرقابة الادارية عنصر هام من عناصر العملية الادارية التي لا يتم اكمالها الا من خلال اداء هذه الوظيفة بشكل علمي وعملي يؤدي الى تحقيق مستوى كفاءة من الاداء . وأن اهمية الرقابة في كل المنظمات على اختلاف انواعها طالما ان هناك مهمة ومبررا لوجود منظمة معينة . والرقابة ليست غاية بحد ذاتها وانما هي وسيلة لتحقيق غاية معينة . وطالما ان هناك وظائف ونشاطات ادارية تتجز فان هناك حاجة ضرورية لوجود رقابة )<sup>1</sup>

ويعزو الباحثان سبب وقوع بعض الاداريين في المستوى ( متوسط ) الى قناعتهم بالوسائل والاساليب المتبعة من قبل الجهات الرقابية سواء كانت خارجية او داخلية وقناعتهم بان نجاح العملية الرقابية مرهون باختيار الاسلوب الامثل وان الاساليب الرقابية مختلفة ومتعددة بتعدد الانشطة الرياضية ، وقد تختلف من وقت الى اخر . (لا شك ان هناك وسائل واساليب ينبغي تسخيرها من قبل الاطراف المعنية بالرقابة الادارية في تقييم

<sup>1</sup> زكريا الدوري واخرون : مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها ، ط 1، البازوري العلمية للنشر عمان ، الاردن، ص 255 .

الاداء الفعلي ونتائجه تقييما موضوعيا تبعتها عن المؤثرات الشخصية التي تفسر التقييم وتبعده عن غاياته الاساسية . وتختلف المعايير الموضوعية في الخطة باختلاف انشطة المنظمة وحسب طبيعة الاهداف ونوع الاداء المحدد لبلوغ تلك المعايير والاهداف اذ يصعب استخدام اداة رقابية واحدة لجميع المجالات حيث اتفق مفكروا الادارة على انه ينبغي استعمال وسائل واساليب مختلفة للرقابة الادارية<sup>1</sup>

ويرى الباحثان سبب وقوع اعضاء الهيئات الادارية للاندية الرياضية في المستويين مقبول وضعيف يعود الى ان هؤلاء قد يكون فهمهم لمفهوم الرقابة فهما تقليديا وان الرقابة تشكل عائقا وتقييدا لتصرفات الهيئة الادارية وبذلك يكون عنوان الرقابة مصدر قلق للمعنيين الامر الذي يغير تماما من مهام الرقابة .

وهذا ما اكده محمود داود الربيعي وآخرون : (ان المفهوم التقليدي للرقابة بكونها مصدر خوف للافراد وجعلهم يترددون في اتخاذ القرارات يجب استبداله الى المفهوم الحديث للرقابة يجعلها عملية تهيئة كافة المستلزمات والامكانات امام الافراد والمسؤولين عن تنفيذ اي عمل او نشاط من اجل عدم وقوعهم في اخطاء تعرقل عملهم وبالتالي عدم تحقيق ما يهدفون اليه. فهي مقياس تصحيح لاداء المرؤوسين وعن طريقها يمكن معرفة اهداف المنظمة والخطط الموضوعية)<sup>2</sup>

#### 2-4 عرض نتائج مستويات مقياس استراتيجية التخطيط للموارد البشرية وتحليلها ومناقشتها

##### جدول (5)

يبين مستويات مجال استراتيجية التخطيط للموارد البشرية والنسب المئوية لها

المستويات	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	العدد	النسبة المئوية
جيد جدا	68 - 80	59 - 70	4	6,66%
جيد	56 - 68	48 - 58	10	16,66%
متوسط	44 - 56	37 - 47	29	48,33%
مقبول	32-44	26 - 36	11	18,33%
ضعيف	20-32	14 - 25	6	10%

تبين من الجدول ( 5 ) ان مستوى جيد جدا يتراوح بين ( 59 - 70 ) وان مستوى جيد يتراوح بين ( 48 580 ) وان مستوى متوسط يتراوح بين ( 37 - 47 ) وان مستوى مقبول يتراوح بين ( 26 - 36 ) وان مستوى ضعيف يتراوح بين ( 14 - 25 ) . كذلك تبين من الجدول ان عدد الذين حصلوا على مستوى جيد جدا هو ( 4 ) ونسبة مئوية قدرها ( 6,66 % ) وان الذين حصلوا على مستوى جيد هم ( 10 ) ونسبة مئوية قدرها ( 16,66 % ) والذين حصلوا على مستوى متوسط هم ( 29 ) ونسبة مئوية قدرها ( 48,33 % ) والذين حصلوا على مستوى مقبول هم ( 11 ) ونسبة مئوية ( 18,33 % ) والذين حصلوا على مستوى ضعيف هم ( 6 ) ونسبة مئوية قدرها ( 10 % ) .

<sup>1</sup> زكريا الدوري وآخرون : مصدر سبق ذكره ، ص 268

<sup>2</sup> محمود داود الربيعي وآخرون : مصدر سبق ذكره ، ص 226

ويعزو الباحثان سبب وقوع بعض افراد العينة في المستويين ( جيد جدا وجيد ) الى ادراك بعض اعضاء الهيئات الادارية للاندية الرياضية للعلاقة الوثيقة بين عملية التخطيط للموارد البشرية وبين اهداف النادي بصورة عامة ،ويدركون ايضا ان التخطيط للموارد البشرية في الاندية الرياضية يعني تخطيطا استراتيجيا للنادي وذلك لان اهداف النادي لا تتحقق الا بنجاح ادارة الافراد البتة .والافراد لا يمكن لهم ان يكونوا بافضل حالات العطاء والنضج الا من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية .

وهذا ما اكده طاهر محمود الكلالدة: (يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الاساسية بين استراتيجيات المنظمة والوظيفة العامة لادارة الموارد البشرية ،فالتخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في اطار معين وبما ان التخطيط هو احد العناصر الاساسية في العملية الادارية فان تخطيط الموارد البشرية يعد احد الانشطة الاساسية ليس فقط في ادارة الموارد البشرية بل على مستوى قيادة المنظمة حيث ان المنظمة تصل الى اهدافها من خلال تلك الموارد البشرية )<sup>1</sup> ، ويعزو الباحثان سبب وقوع بعض لاداريين في مستوى ( متوسط ) الى التغيرات الكبيرة في الجوانب ذات التأثير الواضح على تخطيط الموارد البشرية واهمها الجانب الاقتصادي الذي يعتبر من اكثر الجوانب تغيرا بين فترة واخرى فهذا التغير يؤثر بشكل او باخر على عملية التخطيط بصورة عامة وعلى التخطيط للموارد البشرية بصورة خاصة .كذلك من الامور التي تتغير هي الحالات الاجتماعية فلو تم التعامل معها بالشكل الصحيح اثناء التخطيط للموارد البشرية لكانت النتائج اقرب الى تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة .

( على الرغم من ان التخطيط للاحتياجات البشرية يتوجب ممارسة من قبل جميع المنظمات الا ان اهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة لاسيما ونحن نعيش في عالم يموج بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية .وان التخطيط للموارد البشرية يحقق للمنظمة فوائد عديدة منها ،الحصول على احسن الكفاءات البشرية ،وبمساعدة على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة المنظمة ،وبمساعدة على اظهار نقاط القوة والضعف في نوعية اداء الموارد البشرية .)<sup>2</sup>

ويعزو الباحثان سبب وقوع بعض افراد العينة في المستويين ( مقبول وضعيف ) يعود الى ان بعض الاندية والمؤسسات يكون التخطيط فيها غير ممنهج وغير موضوعي وبتعبير اكثر دقة التخطيط للموارد البشرية قد لا يكون مبني على قاعدة بيانات وهذا قد يصل بالمؤسسة الى نقطة يصعب بعدها العودة وتصحيح المسار لان التخطيط للموارد البشرية يعول عليه بالارتقاء بمستوى المؤسسة وبالتالي السير نحو تحقيق الهدف فاذا كان التخطيط غير منهجي وغير مدروس سوف يشكل عائقا على الموارد البشرية نفسها وعلى خطط المؤسسة في تحقيق اهدافها .يؤكد مؤيد سعيد السالم :

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة : الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية اليازوري ،الاردن ،2011، ص 29 .

<sup>2</sup>David a decenzo and Stephen p- robbins fundomirtols of human india 2005 p 122

( ان هناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط مواردها البشرية واهمية هذا الربط تتبع من انه لا يمكن منطقيا تحديد الاعداد والانواع المطلوبة من الافراد مستقبلا دون الوقوف على خطط المنظمة واهدافها الاستراتيجية التي سوف يضطلع هؤلاء الافراد بانجازها .كما يفهم من ذلك ايضا ان عدم امتلاك المنظمة لقاعدة بيانات غنية بالمعلومات عن مواصفات العاملين سيعرقل عمل المنظمة الى حد كبير هذا اذا لم يحبط جميع اهدافها المستقبلية <sup>1</sup>)

**4- 3 عرض وتحليل ومناقشة العلاقة بين استبيان نظام الرقابة الإدارية ومقياس استراتيجية التخطيط الموارد البشرية**

### جدول (6)

يبين العلاقة الارتباطية لاستبيان نظام الرقابة الإدارية ومقياس استراتيجية التخطيط الموارد البشرية

نسبة الخطأ	قيمة (ر)	مقياس استراتيجية التخطيط الموارد البشرية		استبيان نظام الرقابة الإدارية	
		ع	س	ع	س
0,00	0,812.	9,32	42,8	8,55	36,3

تبين من الجدول ( 6 ) ان الوسط الحسابي لاستبيان نظام الرقابة الإدارية هو ( 36,3 ) والانحراف المعياري هو ( 8,55 ) والوسط الحسابي لمقياس استراتيجية التخطيط للموارد البشرية هو ( 42,8 ) والانحراف المعياري ( 9,32 ) وكانت قيمة ( ر ) المحتسبة ( 0,812 ) ونسبة الخطأ ( 0,00 ) مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين استبيان نظام الرقابة الإدارية ومقياس استراتيجية التخطيط للموارد البشرية . ويعزو الباحث سبب ذلك الى ان الموارد البشرية هي ساحة عمل نظام الرقابة وادارة الموارد البشرية ، ومن خلال نظام الرقابة نستطيع تشخيص نقاط الضعف والخلل ان وجد وكذلك نتعرف على مواطن النجاح والقوة والاداء المثالي او الاقرب الى المثالي والذي من خلاله نطمح بتحقيق الاهداف .

كذلك يعزو الباحثان سبب وجود العلاقة الايجابية بين استبيان نظام الرقابة الإدارية ومقياس استراتيجية التخطيط الموارد البشرية الى تفهم الافراد بان الرقابة ليس بالامر السئ او ان الرقابة تتبعها عقوبات فهذا مفهوم خاطئ والافراد يعون جيدا هذا المفهوم الخاطئ لذلك نجد ان الافراد الذين يتعاونون مع الجهات الرقابية نجدهم اكثر دقة في عملهم وبالتالي تسير المؤسسة نحو تحقيق اهدافها بكل يسر وسهولة . وهذا ما اكده عبد الحليم جبر نزال واخران : ( على عكس ما يظن الكثير من الناس البعيدين عن مجال الادارة بل وحتى بعض الاداريون فالرقابة ليس بالشئ السئ ولا تعني المراقبة تصيد الاخطاء لغرض انزال العقاب بالموظفين او البطش بهم . وان كان ينتج عنها احيانا انزال العقاب ببعض الموظفين او العاملين المخالفين للقواعد واللوائح في اداء اعمالهم وواجباتهم لان مثل هذه الاعمال تتنافى مع الخطط الموضوعة لتحقيق الاهداف او تبعد المنظمة عن

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم : ادارة الموارد البشرية، اثره للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009، ص153.

تحقيق اهدافها .فالرقابة اداة تستخدمها المنظمة لتقويم النشاطات والاعمال التي تقوم بها والانجازات التي تنجزها نحو تحقيق اهدافها <sup>1</sup>

## 5- الاستنتاجات والتوصيات

### 5-1 الاستنتاجات :

- 1- يعد الاستبيان الحالي اداة للكشف عن نظام الرقابة الادارية لاداري الاندية الرياضية في جمهورية العراق .
- 2- يعد المقياس الحالي اداة للكشف عن استراتيجية التخطيط للموارد البشرية لاداري الاندية الرياضية في جمهورية العراق .
- 3- توزعت عينة البحث في استبيان نظام الرقابة الادارية ومقياس استراتيجية التخطيط للموارد البشرية على خمسة مستويات حيث كانت اعلى نسبة بمستوى متوسط.
- 4- ان للرقابة دور واضح في رفع مستوى الموارد البشرية .

### 5-2 التوصيات:

- 1- اعتماد استبيان نظام الرقابة الادارية للكشف عن مستوى الرقابة في الاندية الرياضية .
- 2- اعتماد مقياس استراتيجية التخطيط للموارد البشرية للكشف عن تخطيط الهيئات الادارية للموارد البشرية في الاندية الرياضية لكافة الانشطة ومنها لعبة الكرة الطائرة .
- 3- تعميم نتائج الدراسة الحالية على الاندية الرياضية بالكرة الطائرة .
- 4- نشر ثقافة الرقابة ودورها في استراتيجية الموارد البشرية.

### المصادر

- \* ابراهيم عبد المقصود وحسن احمد الشافعي :الرقابة وعملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الاسكندرية ، 2003 م .
- \* اخلاص عبد الحفيظ ومصطفى حسين باهي : الاجتماع الرياضي ، ط 1 ، مطبعة القاهرة ، مصر ، 2001 م .
- \* خير الدين علي عويس : دليل البحث العلمي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999 م .
- \* زكي محمود هاشم : الاتجاهات الحديثة في ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، ط 2 ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999 م .
- \* زكريا الدوري واخرون : مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ، 2012 م .
- \* سلطان محمود عرفات : الادارة والتنظيم في التربية ارياضية ، ط 1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2012 م .

<sup>1</sup> عبد الحليم جبر نزال واخران :مصدر سبق ذكره ،105 .

- \* طاهر محمود الكلالدة : الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 م .
- \* فايز جمعة النجار واخرون : اساليب الحث العلمي -منظور تطبيقي ، ط 2 ، دار الحامد ، الاردن ، 2010 م .
- \* قيس ناجي وبسطويسي احمد : الاختبارات ومبادئ الاحصاء في المجال الرياضي ، مطبعة التعليم العالي ، بغداد ، 1987م .
- \* عبد الحليم جبر نزال واخران : اساسيات العمل في الادارة الرياضية ، ط 1 ، شركة الغدير للطباعة والنشر المحدودة ، البصرة ، العراق ، 2016م .
- \* عبد الجليل ابراهيم واخرون: علم النفس التربوي ، ط3 ، مطبعة وزارة التربية ، بغداد ، 1987 م .
- \* عبد الله عبد الرحمن ومحمد احمد عبد الدايم : مدخل الى مناهج البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية ، ط2 ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، 1999 م .
- \* علي سلوم جواد ومازن حسن جاسم : الاحصاء في المجال الرياضي ، ط 1 ، مطبعة الغري الحديثة ، النجف الاشرف ، 2008م .
- \* علي سلوم : مبادئ الطرق الاحصائية في التربية الرياضية ، بغداد ، 2007 م
- \* محمد عبد السلام احمد : القياس الفني والتربوي ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة 1980م .
- \* محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان : القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000م .
- \* محمد صبحي حسنين: التقويم في التربية الرياضية ، ج1 ، ط3 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995م .
- \* محمد نصر الدين رضوان وكمال عبد الحميد اسماعيل : مقدمة التقويم في التربية الرياضية ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1994 م ،
- \* محمود داود الربيعي واخران : علم الادارة وفن القيادة ، ط 1 ، مطبعة دار الضياء للطباعة ، النجف ، العراق ، 2017 م .
- \* مؤيد سعيد السالم : ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 م
- \* -David A. DeCenzo and Stephen P . Robbins Fundamentals of Human Resource Management (India ; 2005.