



جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد التربية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في التربية البدنية والرياضية
تخصص: إدارة وتسيير رياضي
بعنوان:

تنظيم إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية

- دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي -

تحت إشراف:

كـه أ/د جعفر بوعروزي

إعداد الطالب:

كـه محمد غنابزية

السنة الجامعية: 2017 / 2018



جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد التربية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في التربية البدنية والرياضية
تخصص: إدارة وتسيير رياضي
بعنوان:

تنظيم إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية

- دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي -

تحت إشراف:

كـه أ/د جعفر بوعروزي

إعداد الطالب:

كـه محمد غنابزية

السنة الجامعية: 2017 / 2018

كلمة شكر

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير

إلى الدكتور المشرف *بوعروري جعفر* الذي لم ييخل علينا بنصائحه القيمة

التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث، كما أشكر كل أساتذة معهد علوم

وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وخاصة الذين ساعدوني في إنجاز هذه الرسالة

وإلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة سواء من قريب أو من بعيد.

محمد غنابزينة

الإهداء

أحمد الله وأشكره على إتمام هذا العمل المتواضع وأهدي ثمرة جهدي...

إلى من يحمل صدارة إهدائي وطني الغالي الجزائر

إلى معنى الطهر والسمو إلى من رسمت لي درب النجاح إلى من اشترت راحتي

وسعادتي بتعبها وشقائها إلى أعلى اسم نطق به لساني...

أمي العزيزة نورة أطل الله في عمرها

إلى من كان سببا في وصولي معالي الوجود وجاد علي بالموجود، وتحدى لأجلي كل

الصعاب إلى من كان بمثابة الشمعة التي تحترق لتنير طريق دربي...

أبي الغالي الساسي أطل الله في عمره

دون أن أنسى شموع حياتي وصناعة ابتسامتي في جميع أوقاتي إلى أخوتي...

لخضر، زكريا، هاجر، كوثر

وإلى أعمامي...علي، إسماعيل وأزواجهم وأبنائهم وعماتي

وإلى خالاتي وأخوالي

إلى من قضيت معهم أجمل أيام الجامعة وطوال فترة الدراسة إلى أعز أصدقائي...

توفيق، فخري، سلامي، بشير، هشام، شيخ علي، ديدا...

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع.



قائمة المحتويات

	البسمة.....
	كلمة شكر.....
	الإهداء.....
	قائمة المحتويات.....
	قائمة الأشكال.....
	مقدمة..... أ - ب
مدخل إلى الدراسة الجانب التمهيدي	
4	1. الإشكالية.....
5	2. الفرضيات.....
5	1.2. التساؤل العام.....
5	2.2. التساؤلات الجزئية.....
5	1.3. الفرضية العامة.....
5	2.3. الفرضيات الجزئية.....
5	3. أهداف الدراسة.....
5	4. أهمية الدراسة.....
6	5. أسباب اختيار الموضوع.....
6	6. تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
7	7. الدراسات السابقة والمشابهة.....
14	8. التعليق عن الدراسات السابقة.....

الجانب النظري

الفصل الأول

التنظيم

17	تمهيد.....
18	1. تعريف التنظيم.....
18	2. عناصر التنظيم.....
18	1.2. تقسيم أوجه التنظيم.....
18	2.2. تحديد السلطة والمسؤولين.....
18	3.2. تحديد خطوات الاتصال داخل المنشأة.....
19	3. أهمية التنظيم.....
19	4. أهداف التنظيم.....
20	5. مبادئ التنظيم.....
20	6. خرائط التنظيم.....
21	7. أنواع التنظيم.....
21	1.7. التنظيم الرسمي.....
21	2.7. التنظيم الغير رسمي.....
21	8. معوقات التنظيم.....
22	1.8. سوء اختيار العنصر.....
22	2.8. سوء توزيع الاختصاصات الإدارية.....
22	3.8. تركيز السلطة في يد واحدة.....
23	4.8. تعقد الإجراءات الإدارية.....
23	5.8. تعدد أهداف المؤسسة الرياضية.....
23	6.8. قصور القوانين واللوائح.....
23	7.8. افتقار الهيئات الشبابية والرياضية إلى خبراء التنظيم.....
23	8.8. المعوقات المادية.....
23	9.8. المعوقات الفنية.....

23	9.العناصر الرئيسية المكونة للهيكل التنظيمي.....
24	10.الأشكال المختلفة لتكوين الوحدات التنظيمية.....
24	1.10.التكوين على أساس الوظيفة.....
24	2.10.التكوين على أساس المنطقة الجغرافية.....
24	3.10.التكوين على أساس المنتج أو الخدمة.....
25	4.10.التكوين على أساس العميل أو المستهلك.....
25	11.مراحل عملية التنظيم.....
25	1.11.تصميم الهيكل التنظيمي.....
25	2.11.تصوير الهيكل التنظيمي.....
26	خلاصة.....

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية

28	تمهيد.....
29	1.إدارة الموارد البشرية.....
29	1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
29	2.أهمية إدارة الموارد البشرية.....
29	3.أهداف إدارة الموارد البشرية.....
30	4.وظائف إدارة الموارد البشرية.....
30	1.4 تخطيط الموارد البشرية.....
30	2.4 استقطاب الموارد البشرية.....
32	3.4 الاختيار والتعيين.....
35	4.4 الأجور.....
36	5.4 التدريب.....
37	6.4 قياس تقييم الأداء.....
40	5.مبادئ إدارة الموارد البشرية.....
40	1.5 القيم والأخلاق والإدارة بالخدمة الوطنية.....
40	6.الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.....

40	1.6. الجوانب التنفيذية والاستثمارية لإدارة الموارد البشرية.....
41	2.6. مسؤوليات المديرون التنفيذيون في إدارة الموارد البشرية.....
41	7. عناصر البيئة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية.....
41	1.7. العولمة.....
42	2.7. التطورات الفنية.....
42	3.7. التخفيف من القواعد القانونية.....
42	4.7. اتجاهات جديدة في طبيعة العمل.....
42	5.7. التباين في تركيبة هيكل القوى العاملة.....
43	6.7. الاتجاهات القانونية على إدارة الموارد البشرية.....
43	8. مستقبل الموارد البشرية الحالية.....
43	1.8. الممارسات الإدارية الجديدة.....
43	2.8. الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية الأفراد والأداء.....
43	3.8. الموارد البشرية وولاء الموظف.....
44	4.8. الموارد البشرية ومستويات الأداء.....
44	5.8. الموارد البشرية بقطاع الخدمات.....
44	6.8. الموارد البشرية وإستراتيجيات المنظمة.....
45	خلاصة.....

الفصل الثالث

الإدارة الرياضية

47	تمهيد.....
48	1. الإدارة.....
48	2. مستويات الإدارة.....
49	3. عناصر الإدارة.....
49	1.3. التخطيط.....
49	2.3. التنظيم.....
50	3.3. التوجيه.....
50	4.3. الرقابة.....
51	4. المبادئ العامة للإدارة.....

525. خصائص الإدارة.
536. أساسيات الإدارة.
547. نظريات الإدارة.
568. الإدارة الرياضية.
561.8. مفاهيم حول الإدارة الرياضية.
562.8. مكونات الإدارة الرياضية.
563.8. المهارات الأساسية لإدارة الرياضية.
574.8. صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة.
575.8. الدور الإجرائي لإدارة الرياضية.
586.8. المبادئ الأساسية لإدارة الرياضية.
607.8. مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية.
608.8. مجالات الإدارة في التربية الرياضية.
609. أنماط المؤسسة وتطبيقاتها على المؤسسات الرياضية.
601.9. النمط التقليدي.
602.9. النمط الميكانيكي.
603.9. النمط العضوي.
614.9. النمط المختلط.
6110. المؤسسات الرياضية.
6111. نشأة المؤسسات الرياضية حسب قانون الجمعيات 1991.
621.11. أنواع المؤسسات الرياضية.
622.11. المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري.
623.11. النادي الرياضي الهاوي.
624.11. النادي الرياضي الشبه محترف.
635.11. النادي الرياضي المحترف.
64خلاصة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

67	تمهيد.....
67	1. الدراسة الاستطلاعية.....
68	2. المنهج المستخدم.....
68	3. متغيرات البحث.....
68	4. مجتمع البحث.....
69	5. عينة البحث وكيفية اختيارها.....
69	1.5. نوع العينة.....
69	6. حدود البحث.....
69	1.6. المجال المكاني.....
69	2.6. المجال الزمني.....
69	7. أدوات البحث.....
69	1.7. الاستبيان.....
70	2.7. الاستمارة الاستبائية.....
71	8. الشروط العلمية للأداة.....
71	1.8. صدق الأداة.....
71	2.8. الموضوعية.....
71	9. الوسائل الإحصائية.....
73	خلاصة.....
<h3>الفصل الخامس</h3> <h4>عرض وتحليل نتائج الدراسة</h4>	
75	عرض وتحليل نتائج الدراسة.....

الفصل السادس
مناقشة نتائج الدراسة

122 مناقشة نتائج الفرضية الأولى
123 مناقشة نتائج الفرضية الثانية
124 مناقشة الفرضية الثالثة
125 الاستنتاجات
126 الاقتراحات
127 خاتمة
- قائمة المراجع
- الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم 01: يبين مدى مساهمة الأداء الإداري داخل الإدارة الرياضية	75
02	الجدول رقم 02: يبين مدى استعمال الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى (التنظيم الرسمي) بالتركيز على الوثائق والإجراءات أم إلى (تنظيم الغير رسمي) بالتركيز على العلاقات الإنسانية أو الإثنين معا داخل الإدارة	77
03	الجدول رقم 03: يوضح مدى مساهمة أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة	79
04	الجدول رقم 04: يبين لنا مدى تواجه العمال مشاكل داخل عملهم	81
05	الجدول رقم 05: يوضح لنا لدى العامل من مسؤوليات	83
06	الجدول رقم 06: يبين مدى رضا العمال على طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال داخل الإدارة	85
07	الجدول رقم 07: يوضح الاتصال الأكثر استعمالا داخل إدارتكم	87
08	الجدول رقم 08: يوضح أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل إدارتكم	89
09	الجدول رقم 09: يبين لنا مدى معرفة أهمية التنظيم في تحسين وتسيير الإدارة	91
10	الجدول رقم 10: يوضح لنا مدى مساعدة التنظيم على احترام الخطط والأهداف	93
11	الجدول رقم 11: يوضح لنا مدى مساعدة التنظيم على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها	95
12	الجدول رقم 12: يوضح لنا معرفة مدى التنظيم الجدي على سير العمل بصورة فعالة	97
13	الجدول رقم 13: يوضح لنا مدى معرفة كتابة التقارير أنها تكون طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد	99
14	الجدول رقم 14: يوضح لنا مدى مراقبة الأداء في مساهمته في تحسين مردود العمال	101
15	الجدول رقم 15: يوضح لنا مدى تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل من دور في تحسين العامل	103
16	الجدول رقم 16: يوضح لنا مدى مساهمة عملية مراقبة ومتابعة التنفيذ في تحقيق الأهداف المسطرة	105

107	الجدول رقم 17: يوضح لنا مدى تم توظيف العمال داخل هذه الإدارة	17
109	الجدول رقم 18: يوضح لنا مدى معرفة الاختبار الذي اجري لك عند التوظيف	18
111	الجدول رقم 19: يوضح لنا مدى معرفة نظام الترقية المتبع من طرف إدارتكم	19
113	الجدول رقم 20: يوضح لنا مدى رضا العمال عن الوظيفة التي يشغلونها	20
115	الجدول رقم 21: يوضح لنا معرفة مدى الطرق التي تعتمد عليها إدارتكم في عملية الترقية	21
117	الجدول رقم 22: يوضح لنا مدى أن هناك اختلاف بين أجور إدارتكم وباقي إدارات القطاع الرياضي	22
119	الجدول رقم 23: يوضح لنا مدى رضا العمال عن محيط العمل داخل الإدارة	23

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم
75	الشكل رقم 01: يبين مدى مساهمة الأداء الإداري داخل الإدارة الرياضية	01
77	الشكل رقم 02: يبين مدى استعمال الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى (التنظيم الرسمي) بالتركيز على الوثائق والإجراءات أم إلى (التنظيم الغير رسمي) بالتركيز على العلاقات الإنسانية أو الإثنين معا داخل الإدارة.	02
79	الشكل رقم 03: يوضح مدى مساهمة أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة	03
81	الشكل رقم 04: يوضح لنا مدى تواجه العمال مشاكل داخل عملهم	04
83	الشكل رقم 05: يوضح لدى العامل من مسؤوليات	05
85	الشكل رقم 06: يبين مدى رضا العامل على طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال داخل الإدارة	06
87	الشكل رقم 07: يوضح لنا الاتصال الأكثر استعمالا داخل إدارتكم	07
89	الشكل رقم 08: يوضح أنجع وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل إدارتكم	08
91	الشكل رقم 09: يبين لنا مدى معرفة أهمية التنظيم في تحسين وتسيير الإدارة	09
93	الشكل رقم 10: يوضح لنا مدى مساعدة التنظيم على احترام الخطط والأهداف	10
95	الشكل رقم 11: يوضح لنا مدى مساعدة على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها	11
97	الشكل رقم 12: يوضح لنا معرفة مدى التنظيم الجدي على سير العمل بصورة فعالة	12
99	الشكل رقم 13: يوضح لنا مدى معرفة كتابة التقارير أنها تكون طريقة منظمة لتقييم الأفراد	13
101	الشكل رقم 14: يوضح لنا مدى مراقبة وتقييم الأداء في مساهمته في تحسين مردود العمال	14
103	الشكل رقم 15: يوضح لنا مدى تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل من دورها في تحسين أداء العامل	15
105	الشكل رقم 16: يوضح لنا مدى مساهمة عملية مراقبة ومتابعة التنفيذ في تحقيق الأهداف المسطرة.	16

107	الشكل رقم 17: يوضح لنا مدى تم توظيف العمال داخل هذه الإدارة	17
109	الشكل رقم 18: يوضح لنا مدى معرفة الاختبار الذي أجري لك عند التوظيف	18
111	الشكل رقم 19: يوضح لنا مدى معرفة نظام الترقية المتبع من طرف إدارتكم	19
113	الشكل رقم 20: يوضح لنا مدى رضا العمال عن الوظيفة التي يشغلونها	20
115	الشكل رقم 21: يوضح لنا معرفة مدى الطرق التي تعتمد عليها إدارتكم في عملية الترقية	21
117	الشكل رقم 22: يوضح لنا مدى أن هناك اختلاف بين أجور إدارتكم وباقي إدارات القطاع الرياضي	22
119	الشكل رقم 23: يوضح لنا مدى رضا العمال عن محيط العمل داخل الإدارة	23



إن التطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والرياضية أدى بالضرورة إلى تطور أو وجوب تطور كل ماله علاقة بها، سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها، أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات، والذي يترتب عليه بناء هذه الأخيرة لمركز استراتيجي يضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائما على هذا المستوى من ناحية، ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية أخرى.

فبالنسبة للفرد أو العامل نجد أن النظرة تغيرت تماما نحوه، حيث أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والإستراتيجي لقيامها، بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصباً عليها في وقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية الإدارة الرياضية بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعدها على ذلك.

ويقابل هذا التطور في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تطور الإدارة بجميع عناصرها، حيث أجريت في هذا المجال أيضا العديد من الدراسات وظهرت مجموعة من النظريات ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل المؤسساتي وتحقيق الاستقرار الإداري، ورسم الأهداف والعمل على بلوغها.

لقد أصبحت الحاجة إلى التنظيم الإداري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضرورة فحاجة الفرد إلى ذلك التنظيم صارت تتمثل في كون هذا الأخير يساعد على تحقيق الحاجيات وإشباعها والعيش وفق نسق سليم.

أما حاجة الإدارة الرياضية (ومنها الرياضية) فظهر في كونه يساعدها على الاستمرارية والاستقرار والازدهار، حيث شهدت المؤسسات الرياضية تطورات كبرى أدت إلى توسعها وتعدد نشاطاتها وبروز أهميتها القصوى في تطوير الأفراد والمجتمعات عن طريق تحسين السلوك الإنساني والإسهام في عملية التربية وتكوين وترقية الشعوب وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على أسس سليمة.

لقد حتم هذا على الإدارة الرياضية أن تهتم وتتركز على الجانب الإنساني منتهجة في ذلك ما اتبعته الإدارة في مجالات أخرى فعملت على الاهتمام بالعامل من خلال تنظيم كل ماله علاقة به والعناية به والحفاظة عليه لضمان تطورها، وذلك بوضع إدارة خاصة بشؤون الأفراد العاملين داخل المنشأة.

ومن هنا جاءت دراستنا لتبحث في ماهية تنظيم إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية، وللإجابة عن هذا التساؤل انتهجت في هذه الدراسة جملة من الخطوات والمراحل بحيث قمت بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة جوانب أساسية حيث تمثل الجانب الأول في:

الجانب التمهيدي: وهو عبارة عن مدخل عام للبحث ، والذي تطرقنا فيه إلى إشكالية البحث والفرضيات أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار موضوع ،تحديد المفاهيم والمصطلحات،الدراسات السابقة، تعليق عن الدراسات السابقة أما الجانب الثاني فتمثل في:

الجانب النظري: وهو عبارة على جملة من المعلومات والمعطيات النظرية التي تتمحور حول مضمون الدراسة حيث تعطي للباحث أو القارئ معلومات تفسر وتوضح كل جوانب ومتغيرات الدراسة والذي يحتوي على ثلاثة فصول حيث تتمحور **الفصل الأول** التنظيم، أما **الفصل الثاني** إدارة الموارد البشرية، أما **الفصل الثالث** الإدارة الرياضية، أما الجانب الثالث في هذه الدراسة فقد كان في:

الجانب التطبيقي: حيث يحتوي هذا الجانب من الدراسة على فصلين **الفصل الرابع** تناول الإجراءات المنهجية للدراسة والذي يحتوي على عدة خطوات تمثلت في، الدراسة الاستطلاعية، ومجالات البحث وكذلك أدوات البحث، والشروط العلمية للأداة والتطرق إلى أهم الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث، أما **الفصل الخامس** فقد تمثل في عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها بعد تفرغ نتائج الاستبيان، و**الفصل السادس** تطرقت فيه إلى مناقشة نتائج الدراسة. وأخيراً تطرقت إلى أهم الاستنتاجات والاقتراحات.



الجانب التمهيدي

1- الإشكالية:

إن معظم المؤسسات تتبنى التنظيم كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق الفعالية، وبما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التنظيم الجيد والمحكم.

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة للمديرين والعاملين أيضا للمستهلكين أو المستفيدين من الخدمات في المنظمات العامة، كما أن دراسته تجعلنا مستهلكين أكثر وعيا. إن السلوك التنظيمي كمجال للدراسة يهتم بتوضيح وتفسير التباين أو الاختلاف بين السلوك الخاص بالأفراد من ناحية وبين المجموعات المختلفة في أي منظمة من ناحية أخرى كما أن هذا التفسير يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات. وإذا طالعت التاريخ الإسلامي ستجد إن الحضارة الإسلامية قد اهتمت بالسلوك البشري داخل المنظمات اهتمام بالغ، فأقرت مبدأ التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار وهذا ما يسمى حاليا بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وقد ظهر في القرن السادس عشر نموذج لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه وهو النموذج الميكافيللي، حيث وضع نظريته القائمة على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك وان الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة والدفاع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على السلوك.

إن المتبع لمراحل التطور والنمو التي مرت بها الإدارات الرياضية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا يدرك أنها كانت تتخبط في العديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة كنقص التأطير والخبرة خاصة المورد البشري، حيث بنيت مختلف الدراسات والأبحاث أن أهم ما يعرقل عجلة التنمية نحو الأهداف المسطرة لها هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود الإدارة الرياضية

كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلى تدني مستوى مردود الإدارة الرياضية وهذا ما هو إلا تعبير عن ضعف السياسة الإدارية في الإدارة الرياضية. ومن بين وظائف الإدارة وظيفة التنظيم فهي وثيقة الصلة بعناصر العملية الإدارية الأخرى، فهو الذي يحدد ما يجب تنفيذه وكيف يتم تنفيذه ومن هو الشخص المناسب للتنفيذ وما الإمكانيات اللازمة للتنفيذ.

والمجتمع الرياضي من أكثر المجتمعات حاجة واستخداما للتنظيم لما يصاحبه دائما من رغبة الانجاز والتطوير وتحصيل البطولات والارتقاء بالمستوى، وما يبني عليه من تغيير في مجالس إدارات الأندية ومراكز الشباب والاتحادات والمناطق وما يتبعه من تغيير فكري وتطوير وتغيير في الخطط الموضوعية للتنظيم.

ونظرا لكون الإدارة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينها وعليه أيضا إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلاؤم الضروريين. مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه الإدارة الرياضية وبالتالي أصبح التنظيم الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى يكتسي أهمية بالغة.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نطرح التساؤل الآتي:

1-2- التساؤل العام:

ما دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية؟

1-3- التساؤلات الجزئية:

- هل لعناصر ومبادئ التنظيم دور في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية؟
- هل لتنظيم إدارة الموارد البشرية دور في تحسين وتطوير أداء العامل في إدارة الموارد البشرية؟
- هل لمكانة وقيمة إدارة الموارد البشرية دور في العملية التنظيمية؟

2- الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

- لتنظيم إدارة الموارد البشرية دور في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- لعناصر ومبادئ التنظيم دور في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية .
- لتنظيم إدارة الموارد البشرية دور في تحسين وتطوير أداء العامل في إدارة الموارد البشرية .
- لمكانة وقيمة إدارة الموارد البشرية دور في العملية التنظيمية .

3- أهداف الدراسة:

- معرفة دور عناصر ومبادئ التنظيم في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية.
- الكشف عن دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العامل في إدارة الموارد البشرية.
- معرفة المكانة التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية ضمن العملية التنظيمية.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة تنظيم إدارة الموارد البشرية إلى الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها في تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف التي تحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبو إليه وهو تحسين المؤسسة وتنميتها ، كما أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية يحقق نتائج إيجابية، مما يؤدي بالإدارة الرياضية إلى تسخير جهود الأفراد العاملين وتوزيعها بشكل يضمن الحفاظ على روح الجماعة ويساهم في تطوير تلك النشاطات وهذا ما تهدف إليه أساس عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية.

5- أسباب اختيار الموضوع:

5-1- أسباب ذاتية:

اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جراء ما يحدث في الساحة الرياضية على العموم الإدارة الرياضية على الخصوص ومنها ما يلي:

- محاولة التعرف على أسباب تردي الأوضاع في الإدارة الرياضية.
- توضيح وإبراز دور التنظيم وإبراز قيمة العامل البشري
- حداثة الموضوع من طرفا لإدارة الرياضية.
- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.

5-2- أسباب موضوعية:

- قلة الدراسة والبحوث العلمية حول هذا الموضوع.
- كثرة التساؤلات التي تطرح في هذا الموضوع.
- توفر الإمكانيات للقيام بهذه الدراسة.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

6-1- التنظيم:

- لغة: مصدر نظم تنظيمات العمل أي ترتيبه وتديره ليأخذ نسقا معينا (لسان العرب، ص474).

- اصطلاحا: التنظيم هو عملية تحديد المهام وإسنادها إلى جماعة من الأشخاص بهدف تحقيق غرض موحد. (صالح بن نوار، 2006، ص202)

- التعريف الإجرائي: التنظيم هو وظيفة في العملية الإدارية يحتوي على مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تعمل على النشاطات داخل الإدارة الرياضية للوصول إلى تحقيق الأهداف.

- إدارة الموارد البشرية:

- اصطلاحا: ويعرف (Martin.J.1977) لإدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. (عبد الرحمان سيار، 2014، ص17).

التعريف الإجرائي: هي استخدام القوى العاملة داخل المنظمة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنظمة الاختيار والتعيين تقييم الأداء والتدريب والتنمية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين الأمر الذي من شأنه دعم الإحساس بالولاء من قبل الموظفين وعن طريق مشاركتهم مع الإدارة في وضع الأهداف والحد من السلبيات الرقابة.

- الإدارة الرياضية:

- اصطلاحاً: الإدارة: ويرى سيدي الهواري أن الإدارة(هي ذلك العضو المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجهت من أجلها أي مؤسسة أو هيئة أو منظمة) (نفس المرجع، ص100).

التعريف الإجرائي: الإدارة: هي التنبؤ والتخطيط ومعرفة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله.

- الإدارة الرياضية: اصطلاحاً: الإدارة الرياضية تعني الخدمة وان من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أدائه وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات (حسن معوض، 1997، ص152).

التعريف الإجرائي: هي عملية إنسانية واجتماعية تتخذ فيها جهود الموظفين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من اجل تحقيقها متبعين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للهيئة أو المنشأة الرياضية.

7- الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسة الأولى: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية تحت عنوان " وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية " للباحث، هباش كمال، بجامعة محمد بوظياف-لمسيلة- للسنة الجامعية 2015/2014.

مشكلة الدراسة: هل لوظيفة التنظيم دور في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية؟

التساؤلات الجزئية:

- هل لنطاق ونمط الإشراف دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية؟
- هل للمركزية واللامركزية دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية؟
- هل للتنسيق دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية؟
- هل لتفويض السلطة دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وظيفة التنظيم تعزى لعامل الخبرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وظيفة التنظيم تعزى للمؤهل العلمي؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- لوظيفة التنظيم دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- لنطاق ونمط الإشراف دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية.
- للمركزية واللامركزية دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية.
- للتنسيق دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية.
- لتفويض السلطة دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وظيفة التنظيم تعزى لعامل الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وظيفة التنظيم تعزى للمؤهل العلمي.

أهداف الدراسة:

- إبراز دور وظيفة التنظيم في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة)
- الكشف عن دور نطاق ونمط الإشراف في نجاح العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة.
- معرفة دور مبدأ التنسيق في نجاح العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة..
- التعرف على دور تفويض السلطة في نجاح العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة.
- المنهج المتبع: اقتضى أمر هذه الدراسة إلى استخدام "المنهج الوصفي"
- الأداة المستعملة: لقد استخدمت في هذه الدراسة تقنية "الاستبيان"

نتائج الدراسة:

- إثراء المكتبة بدراسة جديدة في مجال العمل الإداري في المؤسسات الرياضية.
- حث القائمين على المؤسسات الرياضية على ضرورة احترام وتطبيق مبادئ وظيفة التنظيم في أعمالهم الإدارية.
- تسليط الضوء على وظيفة التنظيم من الناحية الإدارية بالتطرق إلى إيجابيات وسلبيات هذه الوظيفة.
- ضرورة برمجة المعلومات لمختلف المصالح الإدارية وكذا الاختصاصات والمسؤوليات في نطاق السلطة الممنوحة.
- ضرورة برمجة المعلومات لمختلف الأنشطة لدى القائمين على العمليات الإدارية.

الدراسة الثانية: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تحت عنوان "أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل المؤسسة الرياضية" للباحث، ميموني فاروق، بجامعة محمد بوضياف-لمسيلة-للسنة الجامعية 2015/2014

مشكلة الدراسة: هل أسلوب تطوير نظم الإدارة يعتبر كمدخل لعمل المؤسسات الرياضية؟
التساؤلات الجزئية:

- هل الأهداف الإدارية تعتبر كمدخل لعمل المؤسسات الرياضية؟
- هل السياسات الإدارية تعتبر كمدخل لعمل المؤسسات الرياضية؟
- هل إدارة الموارد البشرية تعتبر كمدخل لعمل المؤسسات الرياضية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- أسلوب تطوير نظم الإدارة يعتبر كمدخل لعمل المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- الأهداف الإدارية تعتبر كمدخل لعمل المؤسسة الرياضية.
- السياسات الإدارية تعتبر كمدخل لعمل المؤسسة الرياضية.
- إدارة الموارد البشرية تعتبر كمدخل لعمل المؤسسة الرياضية.

المنهج المتبع: أقتضى أمر هذه الدراسة إلى استخدام "المنهج الوصفي"
الأداة المستعملة: لقد استخدمت في هذه الدراسة "الاستبيان"

نتائج الدراسة:

- فيما يتعلق بجانب الأهداف الإدارية استخلصنا بان المؤسسة الرياضية تقوم بوضع مجموعة من التدابير لضمان نجاح وتحقيق أهدافها بجودة عالية، كما تعتبر هذه الأخيرة القاعدة الأساسية لعمل المؤسسة الرياضية.
- بالنسبة للسياسات الإدارية نستنتج بأن المؤسسة الرياضية تقوم بوضع مجموعة من الإجراءات تهدف أساسا لضمان تنفيذ القرارات، وكذلك تحقيق مجمل الأهداف المسطرة ومن خلال هذه المبادئ يتضح توجه المؤسسة الصحيح لتحقيق ما تم التخطيط له مسبقا.
- بالنسبة لإدارة الموارد البشرية يتضح لنا بأنه من أجل تحقيق أهداف وتطبيق السياسات المعدة من قبل المؤسسة الرياضية وجب توفر عنصر إدارة الموارد البشرية وهو لا يقل أهمية عن سابقه.

الدراسة الثالثة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في كلية العلوم الإنسانية والعلوم والاجتماعية معهد علم الاجتماع والديمقراطي تحت عنوان "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية" للباحث، صباح أسابع، بجامعة منتوري قسنطينة للسنة الجامعية 2006/2007.

مشكلة الدراسة: هل الاعتماد على التنظيم البيروقراطي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإدارية.

التساؤلات الجزئية:

- هل وضوح اللوائح، والإجراءات المعتمد عليها في التنظيم، وتسيير شؤون التنظيم من شأنه تطوير مهارات الموظفين؟
- هل الاعتماد على تقسيم العمل سيزيد من كفاءة الموظفين؟
- هل قيام كل موظف بجزء معين من العملية الإدارية سيزيد قدرته على الأداء؟
- هل توفر الأجهزة يؤدي إلى تطوير القوى الذهنية للعاملين، ومن ثمة رفع مستوى الأداء الإداري؟
- ما هو تأثير توزيع السلطة داخل التنظيم على كفاءته؟

الفرضية العامة:

- يؤدي التنظيم البيروقراطي الفعال إلى تحقيق الكفاءة الإدارية؟

الفرضيات الجزئية:

- يؤدي وضوح اللوائح، والإجراءات إلى تطوير المهارات للموظف البيروقراطي.
- كلما زاد التخصص كلما ارتفع الأداء الإداري.
- يؤدي الاعتماد على تقسيم العمل داخل التنظيم الإداري إلى زيادة الكفاءة الإدارية.
- يؤدي توفر الأجهزة إلى تطوير القوى الذهنية للعاملين (الموظفين) للتحسين، والتطوير في الأداء الإداري.
- توزيع السلطة داخل التنظيم من شأنه تدعيم كفاءته.

المنهج المتبع: أقتضى أمر هذه الدراسة إلى استخدام "المسح الاجتماعي"

الأداة المستعملة: لقد أستخدم في هذه الدراسة "الملاحظة، المقابلة، الاستمارة"

نتائج الدراسة:

- إن اطلاع العمال على مختلف اللوائح، وقوانين العمل لا يتم سوى عن طريق المنشورات، والبيانات ممثلة في الجريدة الرسمية على وجه الخصوص.

- تتميز قوانين العمل بأنها غير واضحة ،وغير مفهومة ،ولعل ذلك راجع بالدرجة الأولى إلى غياب النصوص التطبيقية ،أي عدم مطابقتها للواقع العلمي حيث يقع الموظف في حيرة من أمره بشأنه كيفية تطبيقها.

- من أهم إيجابيات تقسيم العمل فتح المجال أمام المبادرات الفردية للإبداع ،والابتكار في المجال الذي يعملون ضمنه لأنهم متفرغون للقيام بهذا العمل فقط هذا من جهة، ومن جهة أخرى يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه بأقل تكلفة، وأقل جهد ممكن، وفي وقت وجيز نسبيا إلا أن القوانين تضغط بحيث تمنعهم من فعل ذلك.

الدراسة الرابعة: مذكرة مكملة لنيل شهادة شهادة الماجستير في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية تحت عنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي" للباحث،نادية تابعي،هادية بوسعدية،بجامعة الشهيد-حمه لخضر-للسنة الجامعية2014/2015.

مشكلة الدراسة: هل توجد علاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي لدى موظفي الفرع التجاري لمؤسسة نفطال لولاية الوادي؟

التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء المعرفي

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

المنهج المتبع: أقتضى أمر هذه الدراسة إلى استخدام "المنهج الوصفي"

الأداة المستعملة: لقد استخدم في هذه الدراسة "الاستبيان"

نتائج الدراسة:

- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلق بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلق بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي.
- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلق بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلق بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي.
- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي.
- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

الدراسة الخامسة: مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تحت عنوان "تحليل وتطوير التنظيم والهيكل التنظيمية" للباحثة بغدود راضية أحمد بوقرة -بومرداس- للسنة الجامعية 2008/2007.

مشكلة الدراسة: ما هي التطورات التي شهدتها التنظيم والهياكل التنظيمية نتيجة التغيرات التي طرأت على المنظمة؟

التساؤلات الجزئية:

- ما هو مفهوم التنظيم والهيكلة التنظيمي؟
- كيف تطور التنظيم عبر مدارس الإدارة؟
- ما هي العوامل الحديثة المؤثر في تصميم الهيكلة التنظيمي؟
- ما هي الاتجاهات الهيكلية المعاصرة؟

الفرضيات الجزئية:

- يلغي التطور الذي شهدته التنظيم وجود هياكل آلية في جميع المنظمات.
- تعتبر البيئة الخارجية العامل الوحيد الذي أدى إلى تغيير وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية.
- تتسم الهياكل المعاصرة بالمرونة من أجل مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة

المنهج المتبع: أقتضى أمر هذه الدراسة إلى استخدام "المنهج الوصفي"

الأداة المستعملة: لقد أستخدم في هذه الدراسة "الاستبيان"

نتائج الدراسة:

- يعتبر التنظيم الوظيفة التي يتم من خلالها تقسيم العمل إلى مهام وأنشطة، ثم تجميع هذه المهام والأنشطة في وحدات تنظيمية يتم إسنادها إلى أشخاص مع إعطاء السلطات والمسؤوليات الضرورية لذلك، وهو بذلك يمنع التضارب والازدواجية في الاختصاصات ويخلق التنسيق بين العمال.
- يمكن الحكم على فعالية التنظيم من خلال مجموعة من الخصائص والتي من أهمها المرونة والتي أصبحت شرطاً أساسياً في ظل التغيرات البيئية الكثيرة والسريعة.
- يمكن تقسيم التنظيم إلى نموذجين أساسيين نموذج أولي يتميز بتعقيد كبير ودرجة كبيرة من الرسمية والمركزية ونموذج عضوي يتميز بدرجة قليلة من التعقيد والرسمية وباللامركزية ويندرج تحت كل نموذج أنواع من التنظيم.

8- التعليق عن الدراسات السابقة:

انطلاقاً من الاطلاع الدقيق على مضمون الدراسات السابقة التي تناولت ، وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية، أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل المؤسسة الرياضية، تحليل وتطوير التنظيم والهياكل التنظيمية، ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي، ومن هنا توصلنا إلى ما يلي:

- أن الباحث في الدراسات السابقة استعملوا أداة واحدة للدراسة وهي أداة الاستبيان.
 - اتفقت كل الدراسات على ضرورة التعرف على وظيفة التنظيم وكيفية تجسيدها في المؤسسات الرياضية.
 - أما ما تتفق فيه دراستي مع باقي الدراسات التي تناولت التنظيم ، وتطوير نظم الإدارة، وتحليل وتطوير التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري بالمؤسسات الرياضية وجعل التنظيم بصفة عامة من أولويات الإدارة الرياضية من أجل تحقيق أهدافها.
 - أما عن الإضافات التي تقدمها هذه الدراسة هو أن من واجبات المسئول الأول عن هذه الإدارة الرياضية العمل على جعل التنظيم من مخططاته من أجل رسم مسلك طريق نجاح هذه الإدارة.
- أما بالنسبة ما أستفدت من هذه الدراسات بالدرجة الأولى:
- هو أنها ساعدتني على ضبط إشكالية البحث وتحديد المتغيرات، وكذلك ساعدتني في إعداد الجانب النظري .

- صياغة الأهداف وتساؤلات الدراسة.

- اختيار المنهج المناسب والأداة البحثية المناسبة والأساليب الإحصائية.





التنظيم

تمهيد:

يعتبر التنظيم الهيكل الرئيسي لتحقيق البناء والتكامل في الإدارة العامة والإدارة الرياضية خاصة، لأنها طريقة ترتيب وإسناد العمل للأفراد مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وتنفيذ وتطبيق التنظيم، يعتبر أحد واجبات مدير المؤسسات الرياضية.

ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أو إرضاء المسؤوليات الاجتماعية أو الاثنين معا على مدى نجاح مدى نجاح مُدرياتها بأعمالها فإذا لم يؤدي هذه الأعمال بشكل جيد وتنظيم تام تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها. وسنحاول في هذا الفصل إلمام على أهم العناصر المتمثلة في تقديم مفهوم التنظيم، وعناصر التنظيم، أهمية التنظيم، مبادئ التنظيم.

1- تعريف التنظيم:

لغة: نظم تنظيمًا 1- اللولو أو الشعر: نظمه. 2- الأمر: رتبه وجعله خاضعا لقانون أو قاعدة ((نظم الاقتصاد، نظم الاحتفال)) (جبران مسعود، 1979، ص926)

اصطلاحا: هناك العديد من التعريفات التي ذكرها علماء الإدارة فقد عرفها الفن براوين (يحدد التنظيم الجزء الذي يتوقع من كل عضو في المنشأة والعلاقات بين هؤلاء الأعضاء بغرض إن يكون أدائهم أكثر ما يكون فاعلية لتحقيق هدف هذه المنشأة) (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، 2015، ص101)

تعريف هنري فايول (التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية والعتاد ورأس المال والموارد البشرية وتقتضي وظيفة التنظيم من.مدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض، وبين الأشياء ببعضها البعض) (قيس محمد العبيدي، 1997، ص25)

تعريف سيدي الهواري: (التنظيم هو وضع نظم للعلاقات منسق إداريا لتحقيق هدف مشترك، فالتنظيم بهذا المعنى عبارة عن نظام أو منظومة تتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها البعض وتكمل بعضها البعض، وأي خلل في أي جزء منها يحدث خللا في النتيجة الكلية) (عبد الحميد شرف، 1997، ص15).

2- عناصر التنظيم:

2-1- تقسيم أوجه نشاط الهيئة :

ويمكن من خلال تقسيم نشاط الهيئة تحقيق الهدف ويتم تقسيم أوجه نشاط الهيئة إلى تقسيمات متنوعة فقد يكون التقسيم حسب السلطة، وتأخذ عدة أشكال في التنظيم.

أ - حرائط تقليدية تبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

ب - حرائط من اليمين إلى الشمال.

ج - حرائط دائرية.

2-2- تحديد السلطة والمسؤولين :

عرف البعض السلطة بأنها القوة التي بمقتضاها يستطيع المسؤول أداء العمل المطلوب منه وفقاً للخطة الموضوعية وأن المسؤولية هي المهام أو الأعمال المطلوب إنجازها وفقاً للخطة الموضوعية.

2-3- تحديد خطوات الاتصال داخل المنشأة:

ويعرف الاتصال بأنه عملية عن طريقها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير ويكون الاتصال من أعلى إلى أسفل. (حليم المنيري عصامي بدوي : 1991، ص 34)

3- أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة، ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين:

أ - تصميم الهيكل الوظيفي

ب - الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها، وتظهر أهمية التنظيم في

خمس زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.

- التنظيم ينقل القرارات على أجزاء المنظمة سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.

- التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.

- التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات.

- التنظيم يحقق تنمية وتدريب العاملين.

ويرى بعض علماء التنظيم والإدارة أن التنظيم هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة، ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو العمود الفقري للإدارة.

ويجمع علماء التنظيم والإدارة على أهمية الوظيفة التنظيمية في العملية الإدارية خاصة وأن الوظيفة التنظيمية تضع في اعتبارها دائماً أن توضيح الأهداف ومقاييس ومعايير تقييم المشروعات يعتبر خطوة أساسية في تعبئة الجهود بشكل فعال. هذه المعايير تسمح لموحدات أن تتعرف أولاً بأول على مواطن القوة والقصور في أعمالها، مما يهيئ الظروف المناسبة لإحداث التغييرات الضرورية في برامج الإنتاج في الوقت الملائم.

كما أن تحديد المسؤوليات تحديداً واضحاً من أعلى المستويات إلى أدنى مستوى يسمح مرونة العمل وتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات. (نفس المرجع السابق: 1991، ص، 67.68)

4- أهداف التنظيم:

يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بها.
- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم.
- توفير العمال للمؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم.
- تنسيق جهود العمال وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

- إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثر على ذلك. (احمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، 2004، ص147).

5- مبادئ التنظيم:

هناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة المعاصرين على وجود عدد من المبادئ يسترشد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي، وان تلك المبادئ يمكن أن تكون أسس ومقاييس للتنظيم الجيد:

إلى أن مبادئ التنظيم المتفق عليها ما هي إلا بداية فقط ويشير أرويك لفلسفة شاملة لمهام الإدارة، والمبادئ هي:

- مبدأ وحدة الهدف
- مبدأ الكفاءة أو الفاعلية.
- مبدأ نطاق الإدارة أو مبدأ نطاق الإشراف
- مبدأ تدرج السلطات.
- مبدأ تفويض السلطة
- مبدأ المسؤولية.
- مبدأ تناسب أو تعادل السلطات مع المسؤوليات
- مبدأ وحدة القيادة.
- مبدأ مستويات السلطة
- مبدأ تقسيم العمل.
- مبدأ تحديد الوظائف
- مبدأ التوازن والمرونة.
- مبدأ الاستمرارية
- مبدأ الدورية في مراجعة التنظيم.
- مبدأ التنسيق.
- مبدأ البساطة في التنظيم.
- مبدأ التسهيلات القيادية (درويش وآخرون: 1991، ص78)

6- خرائط التنظيم:

- يقصد بها الهيكل التنظيمي للمشروع أو المنشأة وخرائط التنظيم لها أهمية كبيرة للأسباب التالية:
- توضح التسلسل الرئاسي وحدود الإشراف.
- تظهر خطوط السلطة والمسؤولية.

- تبرز عدد المستويات الإدارية في التنظيم.
- توضح المناصب الإدارية على مختلف مستوياتها.
- تبين نوعية السلطة (التنفيذية - استشارية).
- توضح خطوط الاتصال.
- تظهر الوحدات الإدارية الزائدة عن الحد.
- توضح الأقسام الإدارية أمام كل المستويات (عبد الحميد شرف: 1997، ص110)

7- أنواع التنظيم:

ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

- التنظيم الرسمي.
- التنظيم غير الرسمي.

7-1- التنظيم الرسمي:

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وشكلها أو مظهرها الهندسي وتحديد العلاقات بين المستويات المختلفة وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات والوصول للمنطقى والتحديد العلمي لوظائف كل جزء وأداء كل عملية من عمليات المنظمة.

7-2- التنظيم غير الرسمي:

هو التنظيم والترتيبات التي تحدث عفويًا نتيجة تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض خلال عملهم فإذا تفاعل مجموعة من الأفراد لفترة ما ولأى سبب، يؤدي التفاعل إلى حدوث نوع من الترتيبات والانتظام فيما بينهم، فيتم توزيع الأدوار بينهم، وتنامي قيم ومعايير سم وكية يلتزمون بها، وغير ذلك من انتظام يسمح لمنظر إليهم كجماعة، حصول هذا الانتظام هو حالة حتمية لا يمكن تجنبها، كما أظهرت تجارب هورثون أهمية وقوة هذا التنظيم التي قد تزيد عن قوة التنظيم الرسمي (شاوي صباح: 2010، ص55.56)

8- معوقات التنظيم:

إن هناك معوقات تنظيمية تواجه العملية الإدارية وتحول دون تحقيقها لأهدافها والوصول إلى الانجاز المطلوب وتمثل هذه المعوقات في تدني مستوى أداء المنظمة مما قد يعرضها للنقد المستمر سواء من المسؤولين أو المستفيدين من خدماتها، وترتبط هذه المعوقات بالإجراءات الإدارية، وغموض اللوائح والقواعد المنظمة لمعمل والتي تشكل الإطار التنظيمي العام للمنظمة.

ويرى حمادي أن عملية تعقد الإجراءات وعدم وضوح اللوائح والقواعد تؤدي إلى معوقات إدارية تواجه إنجاز العمل ويوجزها في الآتي:

- صعوبة ربط عملية اتخاذ القرار نتيجة صعوبة توصيل البيانات والمعلومات والتقارير من أسفل قاعدة التنظيم إلى قمته، وكذلك صعوبة وبطء الأوامر والقرارات من القمة إلى القاعدة التي تهتم بالحصول على البيانات والمعلومات تمهيداً لتوظيفها.

- اعتماد عملية تقسيم العمل والموضوعات الخاصة إلى الفئات كأساس لاتخاذ القرارات وصنعها بحيث يصبح لكل فئة متخصص يحصل عمى التدريب الذي يرتبط بطبيعة التنظيم.

- التمسك بحرفية النصوص واللوائح والتعميمات المنظمة للعمل، مما يؤدي إلى عرقلة الإنجاز وضعف الأداء والاهتمام بالشكليات، وبالتالي تعجز المنظمة عن تحقيق أهدافها والوصول إلى الانجازات المطلوبة في العمل.

- تسبب تعقيدات العمل والإجراءات المرتبطة به إضرار بمصالح المستفيدين من الخدمة ويؤدي ذلك إلى إهدار الوقت وتبديد الجيد الذي يجب أن يوجه إلى الإنجاز المطلوبة مما ينعكس عمى إحساس العاملين بالعجز عن خدمة المستفيدين وبالتالي إنصافهم عن متابعة أعمالهم والحصول على الخدمات التي يسعون إليها (مفتي ابراهيم حمادي: 1997، ص151).

كما يمكن أن نلخص أهم المعوقات التي تواجه التنظيم في النقاط التالية:

8-1- سوء اختيار العنصر:

يعد العنصر البشري أهم مكونات أي مؤسسة أو هيئة رياضية بل هو الأساس في وجود أو عدم وجود الهيئة والعنصر البشري يشمل كل من القادة والمرؤوسين والملاحظ أن هناك قادة لا يحسنون اختيار المرؤوسين فكثير منيم يقومون بأعمال بعيدة الصلة عن مجال تخصصهم، وبالعكس هناك كفاءات عالية وخبرات واسعة قد لا تعطى لها المجال برغم تخصصها.

وأحياناً اختيار قادة صغار لأعمال تحتاج إلى ذوي الخبرة والحكمة والمعرفة، إن عدم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب كل ذلك يؤدي إلى ضياع الأموال وضياع الوقت وزيادة المشاكل وانتشار البيروقراطية أو الانحراف الإداري ويؤدي أيضاً إلى القصور أو العجز عن أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة الرياضية.

8-2- سوء توزيع الاختصاصات الإدارية:

إن تعدد اللجان والإدارات داخل الاتحادات الرياضية وجميع الهيئات الشبابية دون تحديد اختصاصات دقيقة لكل لجنة أو إدارة مما يؤدي إلى تضارب الأعمال الإدارية وازدواجيتها أحياناً أخرى.

ولذلك يعد سوء توزيع الاختصاصات والمسؤوليات وازدواجيتها من أهم معوقات عملية التنظيم التي تعتمد أساساً في نجاحها على التوزيع الجيد للاختصاصات والمسؤوليات.

8-3- تركيز السلطة في يد واحدة:

يؤمن بعض القادة بمبدأ أن توزيع الاختصاصات والسلطات على المرؤوسين من شأنه الإنقاص من هيبتهم ومن هنا تتركز معظم الأعمال في يد الرئيس، ويؤدي ذلك إلى البطء في اتخاذ القرارات وتعطيل الأعمال أو صدور قرارات خاطئة غير مدروسة وبدون المشورة، وهذا يعكس أسلوب القيادة الدكتاتورية في الإدارة.

8-4- تعقد الإجراءات الإدارية:

تمثل هذه التعقيدات في تعدد مراحل العمليات الإدارية وكثرة الإجراءات وكثرة التوقيعات وتعدد مراحل المراجعة كل ذلك يؤدي إلى ضياع الوقت وتعطيل العمل مما يؤدي إلى خسائر جسيمة (جمال محمد علي: 2008، ص33).

8-5- تعدد أهداف المؤسسات الرياضية:

عدم وجود التخصص وعدم تحديد الاهتمامات في المؤسسات الرياضية وأيضاً على مستوى اللجان أو الإدارات والأهداف الكثيرة المرجوة من المؤسسات الرياضية، كل ذلك يؤدي إلى وجود معوقات تمنع سير العمل وتعوق تحقيق الأهداف.

8-6- قصور القوانين واللوائح:

قد يؤدي قدم القوانين واللوائح وعدم مسابقتها لمتطور السريع وقد يكون تعقد القوانين وغموضها سبباً رئيسياً في سوء تنظيم العمل الإداري، ويؤدي ذلك إلى اختلالات كثيرة منها مثلاً إصدار تشريعات معدلة لها خلال فترات وجيزة أو صدور لوائح تفسر وتوضح حسب الأهواء والآراء الشخصية . كل ما سبق يؤدي إلى سوء في العمل الإداري وإعاقة للعملية التنظيمية.

8-7- افتقار الهيئات الشبابية والرياضية إلى خبراء التنظيم:

المجال الرياضي يفتقر إلى القيادات التنظيمية التي تمتلك الخبرة والمعرفة والدراية والقدرات الخاصة التي تؤدي لعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالتالي يكون هذا القصور سبباً رئيسياً في سوء التنظيم ومعوقاً له.

8-8- المعوقات المادية:

تعتمد عملية التنظيم على توفر الإمكانيات المادية من أموال ومعدات وأدوات تستخدم تنفيذ البرامج الموضوع. والمجال الرياضي بما يشمله من مجالات تعميم أو تدريب أو إدارة أو تحكيم تحتاج إلى الكثير من الأموال والمعدات والأدوات التي تستخدم في تنفيذ البرامج الرياضية، وبدون هذه الإمكانيات المادية أو حدوث قصور في هذه الإمكانيات يؤدي إلى ظهور مشكلات ومعوقات شديدة في عملية التنظيم.

8-9- المعوقات الفنية:

المغالاة في تحديد الوظائف والوحدات الإدارية سواءً كان ذلك بالإفراط كما وكيفاً مما يعقد سير العمل ويعرقل انسيابه السريع لتحقيق أهدافه، أو حدوث العكس وهو التقليل من أعداد اللجان والإدارات (نفس المرجع السابق: 2008، ص35).

9- العناصر الرئيسية المكونة للهيكل التنظيمي:

- تقسيم العمل إن كل مربع داخل الهيكل يعبر عن فرد (هيكل وظيفي) أو وحدة (هيكل تنظيمي) مسؤولة عن عمل معين.

- الرؤساء والمرؤوسين: إن الخطوط المستقيمة في الهرم تحدد من يملك سلطة إصدار لأوامر وكذلك من يتلقى هذه الأوامر وتنفيذها.
- نوع العمل داخل كل مربع يتم توضيح نوع العمل الذي يقوم به الفرد أو الإدارة أو القسم المسئول.
- أساس تجميع الأعمال: أي كيفية تجميع الأعمال داخل المربعات وهذا الأساس قد يكون بناء على المنتج أو الوظيفة أو المنطقة الجغرافية أو العميل كما سنرى لاحقا.
- مستويات الإدارة يوضح الهيكل المستويات الإدارية العليا الوسطى والإشرافية. (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، 2015، ص 64).

10- الأشكال المختلفة لتكوين الوحدات التنظيمية:

هناك عدك أسس لتكوين الوحدات التنظيمية وفيها داخل المنظمات ويتم استخدامها لإعداد الهياكل التنظيمية للمنظمات وفيما يلي شرح لهذه الأسس ومزايا وعيوب ومزايا كل منها:

10-1- التكوين على أساس الوظيفة: يتم التكوين في هذه الحالة على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع وهي الإنتاج (أو العمليات) التسويق. المالية. الموارد البشرية. المشتريات المخازن.... ويخصص لكل وظيفة مدير مسئول عن تسيير أمور إدارته ومن مزايا هذا التكوين.

- توفير إمكانيات الاهتمام بالمهمة أو النشاط.
- إمكانية تجميع الأنشطة المتشابهة.
- يساعد على التخصص وبالتالي على اكتساب المهارة وزيادة الإنتاجية.
- ضمان الإشراف الجيد على النشاط.

ومن عيوب هذا التكوين صعوبة التنسيق بين الإدارات لأنشطة المتشابهة كالأعمال الإدارية المتشابهة بين مختلف الإدارات .

10-2- التكوين على أساس المنطقة الجغرافية: يستخدم هذا التكوين في حالة توزيع أنشطة المشروع في عدة مناطق جغرافية وفي هذه الحالة يتم تكوين وحدات تنظيمية مستقلة لكل منطقة يرأسها مدير فعلي سبيل المثال قد تقسم إدارة الإنتاج إلى ثلاثة مصانع مركزية ويتميز هذا التكوين في اتخاذ القرار والتوفير في تكاليف النقل والإنتاج، من عيوبه:

- صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.
- هيمنة الاعتبارات الإقليمية على الاعتبارات الأخرى

10-3- التكوين على أساس المنتج أو الخدمة:

يتم التكوين في هذه الحالة بأن يختص كل مصنع أو إدارة بإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة ويمكن أن نتصور وجود شركة واحدة للمنتجات مكون من ثلاثة مصانع الأول للمنتجات القطنية والثانية للمنتجات الصوفية والثالث للمنتجات الحريرية ومن مزايا هذا التكوين:

- أنه يساعد على التخصص نظرا للتعامل مع منتج من نوع واحد.
- أنه يتيح فرص النمو والتوسع في كل مصنع وفي الشركة ككل.

ومن عيوب الازدواجية في الأنشطة حيث يوجد إدارة لتسويق المنتجات القطنية وإدارة أخرى لتسويق المنتجات الصوفية وفي هذه الحالة قد لا يوجد فرق جوهري مثلا بين تسويق الألبسة القطنية والألبسة اللاصوفية.

10-4- التكوين على أساس العميل أو المستهلك:

يتم تجميع الأنشطة في هذه الحالة تبعا لنوع العميل أو المستهلك الذي تتعامل معه الشركة وتبعا لاحتياجات ورغبات هؤلاء العملاء بشكل يؤدي إلى تقديم أفضل خدمة لهم ومن أمثلة ذلك شركة كهرباء تكون وحدتها التنظيمية وفقا لفئات المستهلكين فهناك الاستهلاك العائلي الخاص وهناك الاستهلاك الصناعي وأخيرا الاستهلاك الحكومي وما يميز هذا التكوين انه يعطي أهمية خاصة لكل فئة من المستهلكين تتمثل في معرفة حاجاتهم ورغباتهم وخصائصهم. ومن عيوبه،

- انه يؤدي إلى التضخم في عدد الوظائف المختلفة.
- صعوبة التنسيق بين هذه الإدارات المختلفة. (نفس المرجع السابق، 2015، ص 65.66).

11-1- مراحل عملية التنظيم:

11-1-1- تصميم الهيكل التنظيمي:

يعد تصميم الهيكل التنظيمي أول مرحلة من مراحل عملية التنظيم كما أنها جوهر عملية التنظيم إذ يقوم علي أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف ويجب الفصل بين عملية تصميم الهيكل التنظيمي وعملية ترتيب الوظائف لهذا النظام.

11-2- تصوير الهيكل التنظيمي:

وهو توضيحه ورسمه في شكل خريطة تنظيمية وهذا النوع من الخرائط يبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وترتبط الشكل الهرمي بعلاقات أفقية مع الوظائف التي في ذات المستوى وبالعلاقات راسية مع المستوى الأعلى. (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد: 2015، ص 105.104).

خلاصة:

من خلال دراستنا للتنظيم في هذا الفصل والبحث والتمعن فيه والذي يكون بطبع في المؤسسات الرياضية، فإن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن التنظيم ضروري في حياة الفرد والمجتمع وفي المؤسسات الرياضية بصفة خاصة، وذلك للدور الذي تلعبه في تكوين العامل الصالح في المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.



إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية العنصر الأساسي في المؤسسات والإدارات لتحقيق إنتاجية عالية، وهي أيضا تنمية اقتصادية واجتماعية وعلمية وتقنية وأن أي تراجع في الاهتمام بهذا العنصر يمثل أحد الاختناقات التي توجه تقدم المجتمع وازدهارها.

وتهتم إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعنصر البشري على اجتذاب وترغيبه للعمل بالمنظمة والمحافظة عليه والعمل على تدريبه بصفة مستمرة، وتقييم آدائه بهدف ترشيد هذا الأداء وزيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف المنشودة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى فهم إدارة الموارد البشرية، وأهدافه ووظائفه وكيف نستقطب المورد البشري، والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

1- إدارة الموارد البشرية:

1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

اصطلاحاً: (وتعرف بأنها أحد الأنظمة الإدارية التي تعني باستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة وهي بذلك تختص برسم السياسات، ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة للأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بإدارة الأعمال الحكومية بفعالية وكفاءة لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى انحياز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية). (عبد الرحمان سيار، 2014، ص 17، 18)

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها، وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد " (مدحت أبو النصر: 2007، ص 34)

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

- ❖ الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها.
- ❖ الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكارين التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة
- ❖ الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي.
- ❖ الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- ❖ تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط. (أسامة كامل محمد الصريفي: 2006، ص 34)

3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضاً إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق

تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضا الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير.

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من اجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية:

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

4-1- تخطيط الموارد البشرية:

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

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

مما سبق تبين أن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للمنشأة، في تحديد أهدافها وخططها بدقة، وكذا مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات الموارد البشرية، من خلال الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب، وتنظيم العمل وصولا إلى الحوافز والمكافآت وكذا التأكد من مدى، استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها

4-2- استقطاب الموارد البشرية:

➤ مفهومها:

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

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات والإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً للإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان وكذا التوظيف وأيضا طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب استشارية متخصصة في جذب العمالة (الوكالات المحلية للتشغيل) ، وهذا يجسد من المسئول عن الاستقطاب (أحمد ماهر: 2007، ص 225-227)

➤ مصادر الاستقطاب:

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- المصادر الداخلية:

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

- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد.
- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها .
- مخزون المهارات: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه منة خبرات وقدرات ومهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات ومهارات العاملين لها.
- الإعلان الداخلي: ويتم ذلك عن طريق نشر حاجيات المنظمة بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلاً لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.
- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية (داخل المنظمة أو خارجها). (حسن إبراهيم بلوط: 2002، ص 66)

ب- المصادر الخارجية:

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

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

- المدارس والجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من اجل تدريب العمالة أو جذب خريجها للعمل بها.
 - النقابات العمالية: يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية الرأسمالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في المعروض من العمالة في مهنة معينة.
 - الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات والمنظمات إلى تعيين أفراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، وكمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.
 - الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة
- أساليب الاستقطاب:

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

أ- الإعلان:

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

ب- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

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

ج- دعوة المترشحين لزيارة المنظمة:

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

د- التدريب الصيفي:

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

4-3- الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود و الأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة.

ويعرف الاختيار والتعيين على انه:" العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم. (نفس المرجع السابق 2002، ص68)

❖ إجراءات أو خطوات الاختيار :

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

أ- المقابلة المبدئية للمتقدمين:

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

ب- طلبات الاستخدام:

في حالة المرور من خلال المقابلة المبدئية للمتقدمين، يطلب منهم تقديم طلبات توظيفهم، وكذا ملئ الاستمارات الخاصة، التي تكون مطبوعة وجاهزة بشكل خاص بالمنشأة، اعتمادا على أسلوب علمي، ومن بين البيانات الأساسية والمشاركة في كل الاستمارات البيانات الشخصية(مثل: الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة).

ج- الاختبارات:

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

● اختبارات الأداء:

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

● اختبارات الذكاء:

وهي أكثر الاختبارات استخداما، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلا

● اختبار الاستعدادات والقدرات:

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

● اختبارات الميول إلى العمل:

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

• اختبارات الشخصية:

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

د - المقابلات الشخصية:

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

■ **مقابلة غير موجهة:** غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى مناسباً من البيانات.

■ **المقابلة الموجهة:** يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

■ **المقابلة المقننة النموذجية:** تشبه سابقتها ولكنها تختلف في أن الأسئلة محدد مسبقاً.

■ **المقابلة الانفعالية:** تخص الأفراد الذين يحتاجون إلى ثبات في الأعصاب والعواطف كرجال الأمن.

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

■ **المقابلة الجماعية للمتقدمين:** وفي هذه المقابلة يكون عدد المترشحين من فرد إلى خمسة أفراد وذلك باعتماد أسلوب المناقشة.

هـ - التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:

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

و- الترشح للتعين:

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيداً لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا.

ي- الكشف الطبي:

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

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

ذ - اتخاذ قرار التعيين:

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

ف- الالتحاق بالوظيفة:

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

ق- قضاء فترة التجربة:

يخضع الموظف الجديد لفترة تجربة تحددها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة(صلاح الدين عبد الباقي: 2004، ص171.172.173)

4-4- الأجر:

تعتبر الأجر من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، وتعتبر سياسة وضع الأجر من قبل إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح برامج هذه الإدارة في المنظمة، وقد عرف الأجر بأنه " نصيب الفرد العامل في الإنتاج من النقد"، وكما عرف أيضا انه " تكلفة أداء العمل" (نظمي الشحاذة وآخرون: 2000، ص63)، وهو كذلك " ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل" (راوية حسن: 2000، ص277)

أ- أهمية الأجر:

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

ب- العوامل الأساسية في تحديد الأجر:

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

❖ العوامل الاقتصادية :

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

❖ العوامل الاجتماعية:

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

❖ القوانين الخاصة بالعمل :

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

❖ سياسات الأجر:

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

❖ المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر :

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

❖ متطلبات العمل :

تحديد الأجر في المقام الأول لتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل بما

ج-أنواع الأجر:

يمكن تقسيم الأجر إلى:

✓ الأجر النقدي: هو عبارة عن أجر مالي ويشتمل على العلاوات والمكافآت التي حددت للفرد

✓ الأجر الحقيقي: وهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل على السلع

والخدمات التي يمكن شرائها بالأجر النقدي كما يمكن أن يشتمل الأجر جزءا نقديا وآخر عينيا يكون على

شكل سكن أو أشياء عينية أخرى" أدوات كهر ومنزلية". (نظمي الشحاذة

وآخرون:2000،ص،64.65)

4-5- التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد، ويعتبر التدريب نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة(شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية،

التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يتطلب تدريباً لتحديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

والتدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من أجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطى، دنيا تنفيذية).

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

- توجيهية إرشادية - تنظيمية إدارية - فردية - أهداف النمو.

والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها:

- التدريب في مجال العمل - التغيير الدوري في العمل - التدريب المهني - التدريب في الفصول الدراسية.

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

- المحاضرة - الدراسة الميدانية - جماعة المناقشة - الورشة التدريبية - التمارين التدريبية - الجلسات العلمية - الندوات - المؤتمرات - الحلقة الدراسية - المباريات - الإدارية - دراسة حالة - الدوران الوظيفي.

وفي النهاية وبعد كل هذا تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، للتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي:

- ردود الأفعال - التعلم - السلوك - النتائج. (راوية حسن، 2000، ص 166).

4-6- قياس و تقييم الأداء:

وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً" (كامل بوبر: 2000، ص 199).

و وصفها آخرون بأنها " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى" (صلاح الدين عبد الباقي: 2002، ص 367).

بالاعتماد على التعريفات السابقة و التعريفات أخرى، نجد أن عملية قياس و تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد، و كذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.

4-6-1 أهمية تقييم الأداء:

تتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، و من ثم تحديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة.

هذا، و تستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

➤ **على مستوى المؤسسة:** وتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

➤ **على مستوى الفرد العامل:** إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً

بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً.

➤ **على مستوى المديرين:** ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية

مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساساً في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة ومن ثم دفعهم إلى تحمل المسؤولية. (كمال بربر: 2000، ص132، 133)

4-6-2- معايير تقييم الأداء :

➤ **مفهوم معايير تقييم الأداء:**

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، والمقصود بالمعايير "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً" (نفس المرجع السابق، 2000، ص 134)

وتعرف أيضاً بأنها "الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء" (خالد عبد الرحيم الهيتي: 2005، ص 202).

وعليه، فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل.

➤ **خصائص معايير تقييم الأداء:** إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم في العمل، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي، وهناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلتها، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل...، والمعايير تركز أساساً على جانبين:

- الجانب الموضوعي، وهو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

- الجانب الذاتي، يعنى بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب، وعلاقته المديرين.

هذا، و يشترط في المعيار أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وذلك طبقاً للخصائص التالية:

صدق المقياس: بمعنى أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.

ثبات المقياس: تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتاً، إلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.

التمييز: بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد، حتى ولو كانت بسيطة.

سهولة استخدام المقياس: يقصد به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

4-6-3- مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية تتبع خطوات متسلسلة

بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

- **وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

- **تقييم الأداء:** وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

- **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

- **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل... الخ

- وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات، وكذا قيم العاملين. وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية... (أحمد محمد المصري: 2004، ص 117).

5- مبادئ إدارة الموارد البشرية:

5-1- القيم والأخلاق والإدارة بالخدمة المدنية:

أورد بيرمان وآخرون أن مبادئ إدارة الموارد البشرية من حيث القيم والأخلاق والإدارة الداخلية:

- احترام وتقدير المواهب في الموظفين.
- تشجيع وتطوير القدرات المهنية.
- الترويج في العدالة في التعامل الداخلي والخارجي (الخارجي يتمثل في المتقدمين للعمل ومصادر التوظيف).
- توفير بيئة عمل تساعد على الإنتاجية العالية.
- العمل بشتى الوسائل المتاحة على زيادة الكفاءة مع الاقتصاد والأداء المميز.
- الاهتمام بالآخرين والتفاعل معهم في الحالات التي تستوجب ذلك .
- تطوير السلوك من حيث الانفتاح على الآخرين والمجتمع بالنسبة للمدربين.
- المحافظة على أخلاقيات الخدمة المدنية.
- الالتزام المهني والإداري بالقوانين وأعراف العمل المعتمد.
- تلبية احتياجات العملاء وحل مشكلاتهم .
- نماذج النوايا الحسنة مع الاستقامة الشخصية.
- عدم المماطلة أو التأخير في إجراءات القبول للتعيين الأمر الذي يقلل من قلة المتقدمين. (نفس المرجع السابق: 2004، ص 132، 133).

6- الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

6-1- الجوانب التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية:

إن جميع المديرين هم في الواقع مدير وموارد بشرية، فهم جميع يقومون ببعض الأنشطة مثل الاستقطاب وإجراء مقابلات التوظيف واختبار وتعيين الأفراد وتدريبهم كما أن معظم المنظمات لديها أيضا قسم لإدارة الموارد البشرية يرأسه مدير خاص به ومن ثم فما هي طبيعة العلاقة بين واجبات مدير قسم الموارد البشرية والعاملين معه وواجبات المديرين التنفيذيين بالمنظمة؟

نتعرف أولا عن السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية.

6-1-1- السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية: تعرف السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات من أجل توجيه أعمال الآخرين من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وفي مجال الإدارة عادة ما نفرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية.

فالمديرين التنفيذيين هم الأفراد الذين لديهم سلطة توجيه الأعمال إلى مرؤوسيهم وعادة ما يكون رؤساء هذا بالإضافة إلى أنهم مسؤولين عن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ومن أمثلة ذلك المديرين التنفيذيين مدير الفنادق ومدير الإنتاج والمبيعات.

أما المديرين الاستشاريين فهم الأفراد الذين لديهم سلطة تقديم النصح والمشورة للمديرين لمعاونتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وبصفة عامة نجد أن مديرو الموارد البشرية هم مديرون استشاريون فهم مسئولون عن تقديم المساعدة وإعطاء النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين في شئون الاستقطاب والتعيين والأجور والمكافآت.

6-2- مسؤوليات المديرون التنفيذيون في إدارة الموارد البشرية:

يرى احد الخبراء أن التعامل المباشر مع الأفراد كان ولا يزال جزءا مكتملا لمسئولية كل مدير تنفيذي بدءا من الرئيس وحتى أدنى مستوى إشرافي فعلى سبيل المثال نوجز إحدى الشركات الرائدة مسؤوليات احد مشرفيها التنفيذيين فيما يلي:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- توجيه وإرشاد الموظفين الجدد.
- تدريب الموظفين على أعمال الوظائف التي قد تبدو جديدة بالنسبة لهم.
- تحسين مستويات الأداء الوظيفي لكل فرد بالمنظمة.
- التأكد على خلق نوع من التعاون الخلاق وتحسين علاقات العمل بين العاملين.
- شرح وتفسير سياسات وإجراءات المنظمة للعاملين.
- الرقابة على تكلفة عنصر العمل.
- تنمية وتطوير قدرات ومهارات كل فرد.
- الحفاظ على أمن وسلامة الموظفين. (كامل بربر، 2000، ص368،369)

7- عناصر البيئة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية:

7-1- العولمة: والتي تشير إلى اتجاهات الشركات نحو التوسع إنتاجيا. وهذا ولقد زادت العولمة من حدة المنافسة الدولية فبعد أن كانت الشركات تواجه منافسة من الشركات المحلية فقط أصبحت الآن تواجه منافسة من الشركات الأجنبية وبناء على ذلك فان بعض الشركات مثل شركة Ford. وشركة GM أصبحت لها أسهم متداولة بالأسواق العالمية وكذلك البنوك مثل البنك الألماني Deutch Bank. وبنك دملر Daimler. اللذان أصبح لهما وجود بالولايات المتحدة الأمريكية.

7-2- التطورات الفنية: تسببت التطورات الفنية والتكنولوجية المتلاحقة في زيادة درجة المنافسة التي تواجه المنظمات. فالتكنولوجيات تغير أيضا من طبيعة العمل فمثلا. سهلت التقنية العالية في مجالات الاتصالات السلوكية واللاسلكية من قيام الفرد بتنفيذ العمل أينما كان. هذا ولقد توسع استخدام الحاسب الآلي في التصنيع والتصميم من خلال أنظمة CAM/CAD. وكل هذه التطورات الفنية مساهمة في خلق وظائف يستلزم القيام بها أفراد ذوي مهارات عالية بالتالي فإنه من المتوقع أن تختفي العديد من وظائف ذوي ألبياقات الزرقاء Blue Collar Jobs.

وبناء عليه فإنه لكي نحافظ على مستوى المنافسة فمن الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنها من وظائف بالإضافة إلى وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز ليس هذا فحسب ولكن الأمر يتطلب أيضا وضع سياسات جديدة للاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وكل ما سبق لا يتم بمعاونة الموارد البشرية.

7-3- التخفيف من القواعد القانونية:

حتى تصبح المنظمة الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة في ظل عدم وجود سياسات حماية حكومية فإنه لا بد أن تبذل قصارى جهدها لتستطيع المنافسة على المستويين المحلي والعالمي فنجد أن الولايات المتحدة وغيرها من الدول الصناعية مثل إنجلترا واليابان قد قللت من حمايتها لبعض الصناعات سواء من حيث الأسعار أو التعريفية الجمركية وبناء عليه فتحت الأسواق أمام جميع المنظمات للتنافس.

7-4- اتجاهات جديدة في طبيعة العمل:

لقد ساهمت كل من العولمة وتخفيف القواعد والقوانين وكذا التطورات الفنية في تغيير طبيعة الوظائف والعمل ويرجع ذلك إلى لسبب رئيسي وهو التحول الملحوظ من الوظائف الإنتاجية إلى الوظائف الخدمية في دول شمال أمريكا وغرب أوروبا فاليوم هناك من يزيد عن ثلثي العمال بالولايات المتحدة يعملون في قطاع الخدمات الإنتاجية وخدمات الشحن والتسليم الأمر الذي ترتب عليه انخفاض حجم العمالة في القطاع الصناعي.

هذا ويشير رأس المال البشري إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوافرة لدى العاملين بشركة ما. وتزايد الاهتمام برأس المال البشري بسبب تزايد أعداد الوظائف في قطاع الخدمات حيث تتطلب تلك النوعية من الوظائف من شاغلها أن يكون مدربا وعلى علم ودراية أكبر من تلك التي تتطلبها الوظائف في القطاع الصناعي

7-5- التباين في تركيبة هيكل القوى العاملة:

يعد التباين في تركيب هيكل العمالة أحد الاتجاهات الأخرى في مجال العمل فقوة العمل أصبحت في معظمها أكثر تنوعا فهناك موظفين من الرجال والسيدات والأقليات وكبار السن هذا ويعرف التباين في قوة العمل على أنه:

أية صفة قد يستخدمها الفرد ليميز نفسه عن الآخرين وهذه الصفات قد تكون: العرق أو الجنس أو السن أو القيم أو العادات أو التقاليد أو الأعراف الثقافية. فإن التباين المتزايد في تركيبة هيكل العمالة سوف يفرض المزيد

من التحديات عند إدارة المورد البشري حيث سيطلب الموظفون برعاية صحية متميزة والمساهمة في المعاشات والحصول على العديد من المزايا والخدمات هذا بالإضافة إلى أن تزايد أعداد السيدات بقوة العمل سوف يدفع المنظمة إلى توفير رعاية جيدة للأطفال وتقديم تسهيلات في سبل النقل والسفر وجدولة العمل.

7-6- الاتجاهات القانونية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

تعتبر القوانين أحد الاتجاهات الأخرى التي تؤثر في شكل وتركيبية الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال نجد أن هناك العديد من القوانين التي تصدر بهدف تقييد حرية المديرين في بعض التصرفات مثل: قوانين المساواة في المعامل بين العاملين والتي تحد من التمييز في المعاملة بينهم على أساس الجنس أو العرق أو السن أو اللون أو العقيدة أما القوانين المتعلقة بالأمن والسلامة المهنية والرعاية الصحية والعلاقات النقابية فتعد من بين القيود القانونية الأخرى التي يجب أن يتعامل معها المديرون بمساعدة إدارة الموارد البشرية. (نفس المرجع السابق 2000، ص: 370، 371، 372).

8- مستقبل الموارد البشرية الحالية:

8-1- الممارسات الإدارية الجديدة:

لقد ترتب على الاتجاهات السابقة ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة. فالمنظمات اليوم يجب أن تتعامل هذه الاتجاهات الثورية والتي تشمل: التغيير التكنولوجي السريع المنافسة العالية تخفيف القواعد والقوانين التغيرات الديموجرافية وأخير الاتجاهات نحو مجتمع الخدمات وعصر المعلومات. هذا ولقد زادت هذه الاتجاهات من حدة المنافسة في جميع الصناعات نظراً لأنها تدفع المنظمات نحوى التوافق مع التغيير غير المتوقع في تصميم المنتجات وكذا التغيير التكنولوجي.

هذا ولا بد أن يسعى المديرون إلى تنمية ودعم درجات الالتزام بين العاملين حيث أن بناء المنظمة أفضل وأكثر قدرة على المنافسة إنما ويعني تنمية ولاء العاملين تجاه المنظمة بدرجة أفضل مما كانت عليه ن قبل.

8-2- الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية "الأفراد والأداء":

مما لا شك فيه أن دور إدارة الموارد البشرية قد تغير أيضاً كي تتمكن المنظمات من التوافق مع هذه التغيرات الهيكلية والثقافية. لقد مرت الموارد البشرية بالعديد من التغيرات في حقيقة الأمر ففي أوائل القرن التاسع عشر تولى الأفراد المسئولين عن شؤون العاملين مهام الاختيار والتعيين والفصل من المشرفين، وانشأ قسم للأجور والمرتبات ووضعت خطة للمزايا والخدمات، وتم تصميم الوظيفة بالشكل الذي مكن من أتباع القواعد والإجراءات.

8-3- الموارد البشرية وولاء الموظف:

يمكن للموارد البشرية أن تؤثر على أداء الموظفين بطرق شتى، فعلى سبيل المثال أدركت شركة تويوتا أن ولاء الموظف والتزامه يعد أمر ضروريا عندما توجد العديد من الوظائف التي تمارس في ظل تكنولوجيا متقدمة وتعتمد بشكل أساسي على فرق العمل. هذا ويمكن تنمية ولاء الموظف من تويوتا وشركة فيدرال اكسبريس.

8-4 الموارد البشرية ومستويات الأداء:

من الممكن أن تساهم الموارد البشرية في الارتقاء بمستويات أداء المنظمة بطريقة مختلفة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية توصل الباحثون إلى أن استخدام الاختيار في تصفية المتقدمين بهدف اختيار أفضل المتقدمين لشغل وظيفة مبرمجة كمبيوتر قد ساهم في توفير ملايين الدولارات كل عام بالإضافة إلى أن قسم الموارد البشرية يلعب دور هاماً في تخطيط وتنفيذ عمليات التخفيض في الحجم. وفي شركات الأدوية يلعب قسم الموارد البشرية دوراً في تكيف العاملين مع من قد يقع عليهم من ضغوط عند حدوث عمليات التنزيل من خلال معاونتهم فيوضع أولويات للمهام التي يجب أدائها وتخفيف الضغوط الوظيفية.

8-5 الموارد البشرية بقطاع الخدمات:

يلعب سلوك الموظف دوراً مؤثراً على مستويات أداء المنظمات الخدمية مثل: البنوك ومتاجر التجزئة، فلو فرضنا أن العميل قد واجه بائع ليس له الاستعداد لمناقشة مزايا وعيوب السلع معه فإن جهود الشركة سوف تضيق هباءً من هنا فإن المنظمات الخدمية نظراً لأنها تسعى إلى تقديم خدمة متميزة لعملائها فإنها تعتمد في ذلك بشكل كبير على العاملين بها.

وبناء عليه فإن القوى البشرية تلعب دوراً حيوياً في المنظمات الخدمية، حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة إلى أن تقديم برامج التأهيل والتطوير الاجتماعي للعاملين الجدد بالإضافة إلى إمكانية تدرجهم خلال مساهمهم الوظيفي تلعب دوراً مؤثراً في مستوى جودة الخدمة التي يقدمونها للعملاء .

8-6 الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة:

إن أهم تغير في دور إدارة الموارد البشرية حالياً هو انشغالها في صياغة وتنفيذ إستراتيجية الشركة، ويقصد بالإستراتيجية: الخطة التي تتبعها الشركة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخلياً مع الفرص والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

لذا فقد يقرر رئيس الشركة ومعاونوه دخول أسواق جديدة أو إضافة خطوط إنتاج جديدة أو وضع خطة تستهدف خفض التكلفة، كل ذلك سيشترك أثاره على الموظفين-من خلال تعيين موظفين جدد أو فصل بعض الموجودين بالفعل- حتى يتم تنفيذ الخطة التي تم وضعها. (نفس المرجع السابق: 2000 ص: 373، 374، 375).

خلاصة:

انطلاقاً من هذا الفصل يتضح لنا أن المجال الرياضي أو الإدارة الرياضية يعتمد بصفة كبيرة عن المورد البشري عكس بعض المجالات الأخرى، التي لها تعويض لهذا المورد البشري مثلاً بالآلات، ومن هذا فإن تطبيق وإتباع مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، ومن هنا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أساس العملية الإدارية الحديثة في مختلف المجالات وخاصة الرياضة منها.



الإدارة الرياضية

تمهيد:

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما ونوعا وهي تخطيط وتنفيذ لكل الأنشطة الرياضية، والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصر أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الإدارة، مستويات الإدارة، عناصر الإدارة، مفاهيم حول الإدارة الرياضية، المهارات الأساسية لإدارة الرياضية، المؤسسات الرياضية.

1- الإدارة:

لغة: (دور) 1-مص.أدار. 2-(إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة): الجهاز الذي يسير أمورها ويشرف على أعمالها. ((جبران مسعود، 1979، ص47.48))

اصطلاحا:

"الإدارة" "management": هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة بالاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية (الداخلية والخارجية) المحيطة بها. ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءا بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.

فالتخطيط يعني مجموعة العمليات أو الطرق التي تحدد الأهداف علاوة على كيفية إنجازها كما أوضح ذلك "هامبتون" والتنظيم لفظ له مرادفات كثيرة لمعاني قد تبدو وأنها متباينة ولكنها في الحقيقة تتشابه لتعطي هدفا مطلوبيا واحدا متمثلا في النظام "système" أو المنظمة "organisation" أو عملية "process" أو مرحلة "opération" وكلها اتجاهات فكرية صائبة حيث يتم استخدام المناسب منها طبقا للموقف وحسب الهدف المحدد وتبعا للمستوى التنظيمي .

إن التنظيم الفعال يجب أن يعمل من خلال إطار لتحقيق هدف عام مشترك بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن وتحت مظلة تحرك فريق العمل بطريقة منسقة ليصبح الشكل معبر عن توافر النظام والمضمون محقق للغايات المستهدفة .

والتوجيه ينظر إليه باعتباره العملية المعبرة عن أداء الإشراف على الأفراد والأنشطة من خلال التنظيم وهو ما عبر عنه "شاردون" و"شيرمان". وعلى هذا يجب أن نعتبر المشرف على أنه مستوى من المستويات التنظيمية في المنشأة مديرا للأفراد وموجها لأدائهم في العمل وقائدا لجماعة العمل على هذا المستوى أما الرقابة فتعد إحدى الوظائف الإدارية الهامة التي ترمي إلي قياس وتصحيح أداء الأعمال أو الأنشطة للتأكد من ملائمة معدلات إنجاز الخطط لنظائرها المستهدفة وهو ما عبر عنه "كونتر وآخرون". ومن الغرض السابق لمفهومنا عن الإدارة نصل إلي حقيقة هامة مؤداها أن هناك أربعة وظائف هامة تتسم بالترابط وهي :

1/ *وظيفة التخطيط

2/ *وظيفة التنظيم

3/ *وظيفة التوجيه

4/ *وظيفة الرقابة. (نبيل الحسيني النجار، 1993، ص15، 16)

2- مستويات الإدارة:

قدما كانت المشروعات صغيرة ولم تكن تحتاج إلى عدد كبير من الأشخاص لإدارتها ومع دخول عصر الثورة الصناعية اتسعت المشروعات وتطورت المؤسسات وازداد عدد القائمين على إدارتها الأمر الذي جعل من الضروري ترتيبهم في مستويات يعلو كل مستوى المستوى الآخر ومن ثم تحددت مستويات الإدارة بثلاث مستويات وهي:

– الإدارة العليا : top management :

وتعتبر ومستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح.

– الإدارة الوسطى : middle management : وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا

المستوى ورؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبا ما تكون أكبر من الإدارة العليا. (مصطفى حسين باهي: 2006، ص 27).

– الإدارة المباشرة : first level management :

وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية ومساعدتهم وعلى ذلك فالإدارة العامة مشتركة على جميع المستويات وتعني عناية خاصة بالتخطيط إذ أن المدير في مختلف هذه المستويات هو المسئول عن القيام بالتخطيط والإدارة وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.

3- عناصر الإدارة:

3-1- التخطيط: يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية لأنه يوضح مقدما العناصر الواجب استخدامها سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها الآخر.

والتخطيط يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك بتحقيق الأهداف المطلوبة .

– مفهوم التخطيط: هناك عدة مفاهيم لمعنى التخطيط فقد نظر إليه "سيد الهواري" بأنه مرحلة من التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل ويتطلب وضع الأهداف، والتنبؤات، إعداد الموازنات، وضع برامج العمل والجدول، الإجراءات ...

والتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى. ويعرف بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة. (مروان عبد المجيد إبراهيم: 2000، ص، 54).

ويرى المؤلف بأن التخطيط بأوسع معانيه وأشملها هو عملية التفكير في المستقبل والاستعداد له طبقا لأهداف مثبتة.

3-2- التنظيم: يعتبر التنظيم من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر والذي ابتدعه الإنسان قديما ولا يمكن لأي عمل أن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي تسير عليها ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح الهدف من خلاله.

- مفهوم التنظيم : هناك عدة مفاهيم حول التنظيم فالبعض يرى أنه نظام يفهم من آخرون بأنه التخطيط وهو بذلك الخطوة الطبيعية التالية للتخطيط وهو الإطار الذي بداخله أي جماعة متجهة نحو غرض معين.

والتنظيم هو وضع نظام للعلاقات بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهو يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد مسؤوليات المناصب وتحديد العلاقات التنظيمية واختيار المديرين وتطويرهم.

ويرى آخرون بأن التنظيم هو تعبير عن نظام اجتماعي من وضع الإنسان وهو يعبر عن مجموعة من العلاقات التي تسود بين الأفراد القائمة في التنظيم.

ويرى المؤلف بأنه عبارة عن الإطار الذي يتحرك بداخله مجموعة من العاملين على مستويات مختلفة والكفاءة والمسؤولية لغرض التفاوت لتحقيق غرض ما.

3-3- التوجيه: يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وهو إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه وهو التأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف لتحقيق الأهداف.

وفي مجال التربية الرياضية لا بد لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة كفاءة وتوجيهية تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه وبذلك تكون الأجهزة التوجيهية هي المسئولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي من رواد وقادة ومدربين واختصاصيين وعلى مختلف مستوياتهم ومراتبهم وللأجهزة التوجيهية دور فعال ومهم ومؤثر بحياة الأمة والوطن فهي بالإضافة إلى قيامها بالتعليم والتدريب وحقل أذهان الشباب فإنها تدفع بالحركة الرياضية وروادها وقادتها نحو التقدم والازدهار .

3-4- الرقابة: تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ويرى "السيد الهواري" بأنها التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف والتي تقررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة قد تم تحقيقه. (نفس المرجع السابق 2000، ص 55.56.57)

وتعتبر الرقابة مهمة أساسية بل ضرورية ملحة لكل جهاز يعمل في الدولة أو خارجها والهدف منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه أهداف الرقابة الإدارية والتي تعني متابعة عمليات التنفيذ لتوضيح مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد.

وفي مجال التربية الرياضية يجب على كل العاملين الأخذ بعين الاعتبار مهمة المتابعة والمراقبة لأنها عملية من شأنها أن تساعد على تلاقي الأخطاء وسوء التنفيذ ويتم ذلك ضمن التنظيم والواجبات الملقاة على عاتق الأجهزة العاملة التي توجب قيام جهاز أو أكثر للمتابعة والمراقبة ويمكن أن يتم عن طريق تشكيل اللجان واختيار من هم أهلا لها.

4- المبادئ العامة للإدارة:

يرى "فايول" أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الإنسانية فيه أن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يستند على وجود عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد ولقد استخدم "فايول" لفظ "مبادئ" بدلا من قواعد أو قوانين فمن الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤثرات ثابتة يجب الالتزام بها حرفيا وعلى ذلك فالمبادئ تعتبر أكثر مرونة في مجال التربية الرياضية ويرى "فايول" أنه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق وقد توصل "فايول" إلي عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة:

- **تقسيم العمل:** يرى "فايول" أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل رفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الأفراد.
- **السلطة والمسؤولية:** تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلي الغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم وأنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري والتي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية ويرى "فايول" أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات.
- **الامتثال للنظام:** ويقصد به الطاعة والقبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية التي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها والجيوش تؤمن بهذا المبدأ إيمانا تاما ففيها يكون مبدأ الامتثال للنظام وهو القوة الرئيسية في الجيش ، كذلك يجب أن تكون العلاقات بين القادة والمرؤوسين حسنة واحترام مبدأ الامتثال للنظام يجب أن لا يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم بل يجب أيضا أن يسود بين كبار رجال الإدارة .
- **وحدة القيادة :** هذا المبدأ ينص على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى "فايول" إن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلي انهيار السلطة واختلال العمل وتعقد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه الأهمية فعندما يتلقى الشخص نفسه أوامر من أكثر من رئيس واحد فسوف تسود الفوضى وتتغير الأمور وتصبح المؤسسة كأنها منظمة حيوانية .(نفس المرجع السابق 2000، ص58)
- **وحدة التوجيه:** ويعبر عن هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأنشطة التي لها الأهداف نفسها ويعتبر من الشروط الأساسية للعمل الرياضي لوحدة العمل والتنسيق والقوة وتركيز الجهود.
- **مكافأة الأفراد:** تعتبر بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤديها يجب أن تكون عادلة كلما أمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد.

- **المركزية:** تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها مثل تقسيم العمل ومعنى ذلك أنه في كل جسم سواء كان حيوانيا أو اجتماعيا نجد أن الإحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه وهذا العنصران يصدران الأوامر إلي جميع أجزاء الجسم الحي.
- **السلم الإداري:** يتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلي أقل مستويات إدارية ويقال: إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلي إيجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية ويحدد من ناحية أخرى مبدأ وحدة القيادة.
- **مبدأ النظام :** يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه وتنطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني ولكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فإن المكان الذي يجب أن تضع فيه الفرد أن يكون مناسب كما أن الفرد يجب أن يكون صالحا لشغل المكان على أساس أن الشخص الملائم في المكان المناسب.
- **العدالة:** يقول "فايول" أن هناك فرق بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ وأن العدالة تنشأ من الجمع بين العدل والعطف.
- **روح الجماعة:** يقول "فايول" أن في الإتحاد قوة ومن رأيه على رؤساء الأعمال أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل وأن الانسجام والإتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة ويترتب على الإدارة أن تبذل جهدها لتحقيق هذا المثل فتنمية روح الجماعة والتمسك بها وهي من مصلحة التنظيم باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وتظافر الجهود والقوى لتحقيق العدالة.

5- خصائص الإدارة:

* إن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها عن طريق آخرين وأن مجرد كون أحد أفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولا فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحقيق أهداف بواسطة جهود المرؤوسين ويجب على الفرد التغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه ويبدأ في تحقيق الأشياء عن طريق جهود الجماعة ومن هذا المنطلق يمكن القول أن النشاط الإداري (العمل الإداري) يختلف عن العمل وعن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم آخرون بتحقيقها فإن هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز * إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة فهي الإدارة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤوليات لحاجة معينة.

* تنطوي الإدارة كعملية على العديد من الوظائف أو المهام التي يقوم بها المسؤول وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، التنشيط، واتخاذ القرارات والرقابة، وإذا ما تم قبول الرأي القائل بأن جميع المسؤولين بغض النظر

عن جنسياتهم وتباين الأنشطة التي يقومون بها فإن هذا يضيف خاصة أخرى هل الإدارة علم أم فن وطبعا الإدارة تجمع بين العلم والفن.

* إن الإدارة نشاط إنساني متكامل وهادف فعند تطبيقها تتعامل مع الجماعة وتسعى في الوقت نفسه إلى تحقيقه أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من المهام في ضوء قواعد معينة أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل والمرؤوسين والمهام المنظمة للعمل هي من بين العوامل المهمة والموجهة للأداء. (مروان عبد المجيد ابراهيم: 2000، ص60).

* تتصف الإدارة أيضا بالتغيير فبيئة الأعمال متغيرة والعنصر البشري متغير بطبيعة الحال وحاجاته وطموحاته أكثر تغييرا كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.

* إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات وإذا كانت المهارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل المعين فإن دور المسؤول لا يستلزم بالضرورة خبرة فنية متخصصة كما أن الخبرة والمهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المسؤول إلا أن دخول ميدان العمل يتطلب من الفرد تخصص آخر وهو أن يدير بفاعلية المهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة.

6- أساسيات الإدارة :

- **الاتصال: (Communication):** تعرف وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات وتعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني ويعتبر الاتصال من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط كما يتطلب حصر الخطوات الرئيسية في تخطيطها وموضوع الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له وإنما تحديد الوسيلة التي تحتاجها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل والطويلة لها .

- **القرارات الإدارية: (Managerial Dicissions):** تنشأ عملية اتخاذ القرارات حينما يقوم الإداري بتحديد أهدافه يحاول وضع الأساليب التي تمكنه من تحقيقها وبدون قرارات فإن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن إن تنشأ وحدها .

ويمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار المبنية على بعض المقاييس التي. تتصف بسلوك معين كبديل لبدائل أخرى ممكنة وممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعده في الوصول إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم.

- **المسؤوليات (The Responsibilities):** إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية وتكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة والمسؤولية مسألة فردية أن تؤدي بطريقة ملائمة.

- **السلطات (Authoreties):** تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزاماته المعنية وهي من مشتقات المسؤولية ... والهدف والسلطة الإدارية من مستلزمات القيادة في أي نظام إذا ما أردنا للقيادة أن تكون فعالة وقد عرفت السلطة بأنها حق الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطة الآخرين أما سلطة

التنظيم فلها الحق في إنشاء الظروف والعلاقات بين الوظائف لتنفيذ الخطة أما فيما يخص سلطة الرقابة فلها الحق في تحريك العمل المخطط حينما يتطلب ممارسة الإجراءات التأديبية وتعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.

- التنسيق (Cordination): يقال " أن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة والمتعادلة والمتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك ولهذا نعتبر أن تحقيق التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إداري سواء كان تخطيطاً، تنظيمياً، توجيهياً أو رقابة، ويعتبر من العناصر المهمة التي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لأي عمل ويجب على الإداري أن يأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة القيادة الإدارية وأن انعدام الفهم الكامل لما يقوم به الفرد كثيراً ما يؤدي إلى التنسيق السيئ.

- الإجراءات الإدارية: هناك جماعات مهنية كثيرة العدد تعمل في الأنشطة الكتابية ويتكون هذا الجيش الضخم من الكتبة ومديري الآلات المكتبية وواضعي البرامج ومن في حكمهم ويطلق على أداء هذه الأنشطة اصطلاح الإجراءات والنظم وتعرف بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة ودفعها للإمام.

7- نظريات الإدارة:

أولاً: النظرية التقليدية: (نظرية X):

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالتالي:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
 - الإنسان بطبعه حامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
 - يفضل الإنسان دائماً أن يجد شخصاً يقوده يوضح له ماذا يعمل
 - العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.
 - لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
 - إن الأجر والمزايا المادية هي من أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.
- تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.
- هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع ويتجاهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد وكذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولاً بطبعه. بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة وإذا كان الإنسان بطبعه كسولاً فكيف نفسر إقبال أحد المسؤولين على عمله لفترات طويلة وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع

الوحيد له على العمل فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية إذن فهم يرفضون فرصة الحصول على المعدلات آجر أعلى.

إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية كما يتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لا بد من البحث عن التفسير آخر يقدمه ما كجرو ويدافع عنه.

النظرية الحديثة: (نظرية Y):

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم الصورة الحقيقية لطبيعة الإنسان فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم

مجموعة من الفروض التي تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.
- ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان والفرد يعمل للحصول على آجر ولكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الآجر والمزايا المادية يعمل من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الإنجاز الشخصي.

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "بالعلاقات الإنسانية" وأصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس من ناحية أخرى فإن مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملا ومن ثم فإن منظمة الأعمال ينظر إليها أنها مزيج من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التي تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها وبالتالي فإن مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دورا بارزا في تحريك فلسفة الإدارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وإيجاد روابط وثيقة بينهم.

ويتميز تفكير مجموعة النظام الاجتماعي بالتكامل ويعمل على البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها.

نظرية الإدارة التنظيمية:

كان "هنري فايول" يقوم بإسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية ووصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وبعد

"فايول" كتب "جيمس موئي" "وألان رايلي" عن مبادئ التنظيم ويليهم "ليندال أوريك" بعمله وكتاباتة عن التنظيم والإدارة وهؤلاء الكتاب الثلاثة هم الرواد الذين وضعوا أسس ومبادئ التنظيم الإداري.

لقد كان "فايول" أحد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساسا للتفكير والتقدير في تطبيقات الحياة العملية بواسطة المديرين واهتم فايول بمبادئه كأساس وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية إذ ذكر إمكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر كما ركز على أن اختيار المبدأ للتطبيق يرتبط أساسا بفن الإداري وخبرته وقدراته. (نفس المرجع سابق 2000، ص 35،36،37)

8- الإدارة الرياضية:

8-1- مفاهيم حول الإدارة الرياضية :

الإدارة الرياضية : هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات.

كما يعرفه أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها. (مفتي ابراهيم حماد، 1999، ص 17).

وقد عرفها كل من "Blanten" et "Beitel": على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية. (عصام بدوي: 2004، ص 17).

8-2- مكونات الإدارة الرياضية :

لقد حلل الإداري الأمريكي "Kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية هي :

- | | |
|-------------------|-------------------------------------|
| أ/ العامل البشري | ب/ العمل الجماعي |
| ج/ القائد الإداري | د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها |

8-3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

لقد أشاد الإداري الأمريكي "Kanz" بأنها الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

- المهارة الفنية: وقد وصفها الإداري "Kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

- المهارة الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وعلاقة جيدة.

- مهارة الاستيعاب الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين وجميع العاملين في مجالاتها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

على هذا يرى المؤلف أن الإدارة من وجهة النظر الرياضية تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي تسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية .

8-4- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي:

الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها .

التكامل: ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

المستقبلية: وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

الانفتاح: ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها.

8-5- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كما يلي:

* وضع خطة متكاملة تشمل كل من الاستراتيجيات والسياسيات والإجراءات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها وكافة القوى البشرية الإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

* وضع هيكلية لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية وتنسيق الأداء والترابط بينها لتحقيق التكامل والتماسك والتلاحم بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف الهيئة الرياضية.

* حث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يساهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

* إيجاد نظام رقابي يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها الذي يضمن حسن سير العمل مع تصحيح الانحرافات.

* التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل تكاليف ممكنة. (نفس المرجع السابق: 2004، ص18).

8-6- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:

* **مبدأ التوازن:** يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداءً من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

* **مبدأ التبسيط:** يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلاً : سرعة البث في الأمور بعكس الحال في المؤسسات الكبيرة كاللجنة الأولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وتعمل هذه المؤسسة إلى حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات .

* **مبدأ التخصص:** يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول أن القلة من الأفراد يتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد فتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيراً.

* **مبدأ التنميط:** يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدة محدودة أو أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

* **مبدأ الحوافز المادية:** يجب أن تتناسب المكافآت مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعه.

* **مبدأ العلاقات الإنسانية:** تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها فكل منهما يرغب في ازدهار المؤسسة وكلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة. تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.

* **مبدأ التخطيط:** يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلي عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

* **مبدأ الرقابة:** يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ويجب على الأشخاص القائمين بالعمل أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل وبعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها .

* **مبدأ القيادة:** تعتبر القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة في عمل ما يقرر الشخص عمله وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب تعاون وولاء الآخرين وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها .

* **مبدأ السلطة والمسؤولية:** إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلي تحقيقها وإذا أردنا أن نجعل فرداً مسؤولاً عن استمرار عمل معين أو عن تنفيذ مهمة ما فيجب أن نزرده بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط وتوجيه جهودهم لاستخدام الوسائل والإمكانيات التي تساعدهم في الوصول إلي الهدف. ونلاحظ أن الإداري لا يعتبر مسؤولاً عن أعماله فقط بل أيضاً عن أعمال مرؤوسيه فإن الإداري يعتبر مسؤولاً عن الأخطاء التي تحدث لسوء اختياره للفرد حيث أن الإداري مسؤولاً عن نتائج عمل الآخرين الذين تحت إشرافه فالضرورة تقتضي إعداد المرؤوسين وتدريبهم ومعرفة المهام التي يصلحون لها.

* **مبدأ اتخاذ القرارات:** يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي لتسهيل القيام بالأعمال وتتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين والمختصين بالنشاط المعين الذين يقومون بتنفيذ عمل ما إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري المستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معينة.

* **مبدأ استخدام القدرة الإدارية:** تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيهم تتبع جميع الوظائف المسؤولين عنها فالإداري يترك الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي ويركز اهتمامه على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية. (مروان عبد المجيد إبراهيم: 2002، ص56، 55).

7-8- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:

- لكي يكون التغيير ناجح في إدارة الهيئات الرياضية لا بد من توفر عدد من المقومات وهي كما يلي:
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وتوصيلها إلى الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار إذا ما كانت قابلة للتفكير.
- دعم تكامل المعارف أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها.
- ترسيخ المرونة والمقدرة على التكيف حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه.
- الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه ومدى تأثيره ونتائجه المتوقعة وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوافرة.

8-8- مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي:

- البرامج.
- الإمكانيات.
- العاملين (القادة).

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كلا منها عن الآخر فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها وكذلك تقع على العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج. (مفتي إبراهيم حماد: 1991، ص 18، 19).

9- أنماط المؤسسات وتطبيقاتها على المؤسسات الرياضية: قام كل من (هاج وهل) بوضع أربع أنماط للمؤسسات طبقا لحجم المؤسسة ومستوى التعقيد وهذه الأنماط هي: (النمط التقليدي- النمط الميكانيكي- النمط العضوي- النمط المختلط).

9-1- النمط التقليدي: يتميز هذا النمط بالمركزية في الأداء والسياسات وتقل فيه السلطة والمسؤولية كلما اتجهنا نحو قاعدة التنظيم . ويرتبط هذا النمط بالمؤسسات الصغيرة ذات قاعدة معلومات بسيطة.

9-2- النمط الميكانيكي: يختلف هذا النمط عن السابق بأنه تقل فيه المركزية مما يرتبط بزيادة المسؤوليات وأيضا تحويل السلطة مما يعطي حرية أكبر للعاملين كلما اتجهنا نحو قاعدة التنظيم . وفي هذا النمط قد تشترك فيه أكثر من إدارة في نفس العمل لإنجاز . ويرتبط هذا النمط بالمؤسسات كبيرة الحجم وبناء تنظيمي بسيط.

9-3- النمط العضوي: يعتبر هذا النمط كالجسم البشري حيث يتناسب التقسيم الهرمي والتنظيم البنائي حيث يتم تنسيق الأعمال بين كافة أجزاء المؤسسة حيث يكون لكل جزء وظيفة يختص بها ولا يكون هناك تضارب في الاختصاصات. وفيه المؤسسات صغيرة الحجم ولكن معقدة التركيب.

9-4- النمط المختلط: يتناسب هذا النمط مع المؤسسات الكبرى حكومية كانت أو استثمارية لأنها عالية التعقيد وكبيرة الحجم. وهي بذلك تجمع بين النمط العضوي والنمط الميكانيكي.

ويرى (جورلاندر) أن كلا من النمط التقليدي والميكانيكي يتناسبان في الأداء مع البيئة المستقرة والثابتة أي البيئة محدودة التغيير ومثال ذلك في المجال الرياضي الأندية الصحية الخاصة وأندية الشركات والهيئات. حيث أوضح (جورلاندر) أن النمط العضوي والنمط المختلط يصلحان في البيئة المتغيرة بمعنى آخر التي تتطلب تفاعل المؤسسة مع المجتمع والجمهور مثل الأندية والاتحادات الرياضية في تفاعلها وبنائها التنظيمي مثل وزارة الشباب والرياضة. (أشرف صبحي، 2000، ص37)

10- المؤسسات الرياضية: هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله ويشير (أشرف صبحي) نقلا عن (دافت، وروبينز) أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه. بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة، وقد ذكر أيضا (دافت) أن المؤسسة الرياضية تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسئوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة، ونستطيع أن نميز بين المؤسسات الرياضية وأيضا يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين: (فلسفة المؤسسة ونظريتها- السلوك التنظيمي).

- **فلسفة المؤسسة ونظريتها:** هي النظرة الشاملة التي تحدد أهداف المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وهنا يتضح أن فلسفة المؤسسة تنبع من الفلسفة العامة للدولة أي تتأثر بالنظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة ونرى أن وظائف المؤسسات الرياضية في المجتمع الرأسمالي تأخذ منحى المؤسسات الربحية وتحقيق أعلى أهداف ممكنة من الناحية الرياضية بينما في الدول ذات الفكر المركزي والاقتصادي الموجه تخضع المؤسسات لتمويل الدولة وتحقيق الأهداف التي تضعها الدولة بما يؤثر على بناء وتقسيم المؤسسة.

- **السلوك التنظيمي:** كما عرفه (دافت) انه يرتبط فقط بالبيئة الداخلية لتلك المؤسسة منصبه على الأفراد والجماعات الصغيرة داخلها وشكلها من ناحية البناء وأقسامها الداخلية وهذا السلوك التنظيمي يؤدي إلى تحديد الهيكل التنظيمي وتصميمه بحيث يشمل كافة الأقسام التي تحقق الأهداف العامة لتلك المؤسسة وكذا وسائل الأداء داخل المؤسسة (أشرف صبحي، 2000 م، ص 25، 27).

11- نشأة المؤسسات الرياضية حسب قانون الجمعيات 1901: صدر قانون 1901 الفرنسي آنذاك، والمعروف بقانون المنظمات والمؤطر للهيكل العام للمؤسسات ذات النشاط الرياضي التي كانت تحت إشراف المنظمات حيث لم تكن تهدف إلى الربح المادي. وبهذا فإن المنظمة هي مجموعة أفراد يربطهم بعضهم هدف يتمثل في إنجاز مهنة معينة لا يمكن تحقيقها إذا ما قام بها الأفراد منفصلين. ولكل منظمة عملها الأساسي ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة. وحسب هذا القانون يحدد عمل ومقصد المنظمة الهيكل التنظيمي لها

كونها مؤسسة ووظيفة كل فرد فيها الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة و وظيفة كل فرد فيها إضافة إلى علاقته بالآخرين. علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين. و في كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كان عدد الأفراد كبيرا أو صغيرا و إنما يجب أن تتوفر فيهم مجموعة الأفراد الذين توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها. (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2004، ص88).

11-1- أنواع المؤسسات الرياضية: المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا. فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية: (رياضة الفرق المحترفة- الرياضة الجامعية والمدرسية- المنشآت الرياضية- الأندية الرياضية- مضامير السباق- الرياضات التجارية- البولينغ- أندية الصحة- الأندية الترويحية- المعسكرات الرياضية).

11-2- المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري: تكامل الأنشطة الرياضية والمصالح الاجتماعية والاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، وأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية والأدوات والتجهيزات وغيرها من عوامل، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال وتغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل وإصدار القوانين وآخرها قانون الرياضة 2004 المؤطر لنوع الأندية والرأسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة والدعم الخاص، فنجد في الفصل السادس من القانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة في مادته 42 والتي تشير إلى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربية وتكوينية للشباب عن طريق تطوير البرامج الرياضية و بمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومحارته، وتخضع لمراقبة الرابطة الاتحادية الرياضية المنظمة إليها. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 04-10، المادة 42).

ولقد صنف هذا الأمر النوادي الرياضية تصنيف أولي يتمثل في نوادي متعددة الرياضات وأخرى ذات رياضة واحدة وكل منها بدورها فيها حسب نفس الأمر:

11-3- النادي الرياضي الهاوي: ويشار إليها حسب المادة 03 من قانون 04-10: هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات و كذا قانونه الأساسي. وتحد المهام في النادي الرياضي الهاوي كما ينظم عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية ويوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

11-4- النادي الرياضي شبه المحترف: أتت به المادة 44 من الأمر 04-10 والتي نصت أن النادي الرياضي شبه محترف يمثل جمعية رياضية، يكون جزء من النشاطات المتعلقة بهدفها، ذو طابع تجاري لا سيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر ودفع أجر بعض من لاعبيها ومؤطريها. ويعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا لا سيما تنظيمه وشروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة ومسؤولياتهم وكيفية مراقبتهم. وتحدد كفاءات تطبيق هذه المادة والقانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم.

11-5- النادي الرياضي المحترف: جاء ضمن المادة 22 من القانون 89-03 سمح المشرع بالجمعية الرياضية بالتفاوض وإبرام عقود مع كل المنظمات، المؤسسات أو الجماعات العمومية من أجل ضمان ودعم الممارسات الرياضية. أما من خلال المادة 03 من نفس القانون فقد شرع إنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري وأهداف رياضية، أو في صيغة هياكل أخرى، هذا ما إذا تطلب كثرة وتنوع النشاطات طرق تنظيم و تسيير ليست بنفس سيم عمل الجمعية إلا أنه لم يأتي تخصيص في صيغة الاحتراف إلا في الأمر 95-09 في المادة 20 والتي تصرح بالآتي: "تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيون أو معنويون يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة". وبهذا قد خضع إنشاء وتأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع الساري مفعولهما الخاص ب "الشركات التجارية. " (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الامر 95-09 المادة 20) وحزم الأمر في شأن النادي الرياضي المحترف وفق الأمر 04-10 في المادة 46 الذي يشير إلى إمكانية تحليه أو اتخاذه أحد أشكال الشركات التجارية. مثل أن يكون شركة وحيدة الشخص EURL أو شركة ذات مسؤولية محدودة SARL، أو شركة رياضية ذات أسهم . SSPA وفي هذا السياق تخضع هذه المؤسسات إذا ما اتخذت أحد هذه الصيغ المذكورة، إلى أحكام القانون التجاري وكذا قوانينها الخاصة بها. هنا يتضح لنا أن النادي الرياضي المحترف أصبح يعد مؤسسة اقتصادية يمكن التعامل معها بنفس شأن باقي المؤسسات الاقتصادية. وبحكم النادي الرياضي المحترف يشكل وحدة مؤسساتية تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من مدخلات، كالإشراف والمعدات والتجهيزات واليد العاملة لتندمج في دائرة إنتاج بهدف تحقيق مردود رياضي يتمثل في النتائج الرياضية التي تنعكس مباشرة على تحصيل الربح المادي أو بالأحرى موازنة مع ذلك تحقيق قيمة مضافة.

خلاصة:

من خلال ما تم تقديمه عن الإدارة الرياضية نستطيع القول بأن الإدارة هي المحرك الأساسي من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل الإدارة الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوار التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في الورشات.

ومن هنا نستخلص أن الإدارة الرياضية ركيزة من ركائز المؤسسة في مختلف مستوياتها التخطيطية لذا وجب الاهتمام بها والعناية بأبعادها والتدقيق في مراحل تطبيق وظائفها الإدارية





الإجراءات المنهجية

تمهيد:

إن أهمية أي دراسة ودقتها تتعدى الجانب النظري المنطلق منه، ويتطلب تدعيمها ميدانيا من أجل التحقق من فرضيات الموضوع هذا ما يتطلب من الباحث توشي الدقة في اختيار المنهج العلمي الملائم، والمناسب لموضوع الدراسة، والأدوات المناسبة لجمع المعلومات التي يعتمد عليها فيما بعد، وكذا حسب استخدام الوسائل الإحصائية، وتوظيفها، تساهم كلها في تسليط الضوء على إشكالية الظاهرة المدروسة في تقدم البحث العلمي بصفة عامة.

وفي هذا الفصل سنحاول توضيح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في الدراسة والأدوات والوسائل الإحصائية المستخدمة، والمنهج العلمي المتبع حسب متطلبات الدراسة وتصنيفها، كل هذا من أجل الحصول على نتائج علمية ليكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى، كما هو معروف فإن أهم ما يميز أي بحث علمي، هو مدى قابليته للموضوعية، وهذا لا يتحقق إلا إذا اتبع الباحث منهجية علمية دقيقة وموضوعية

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة القاعدة الأساسية والممهدة للدراسة المراد القيام بها، وذلك حتى تكون للباحث فكرة ونظرة حول كيفية إعداد أرضية جيدة للعمل قبل التطبيق النهائي لأداة البحث في هذه المرحلة قمنا بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث والاتصال بالمختصين في هذا الميدان من أجل توفير المعطيات الكافية والإمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا توفير فكرة شاملة وكاملة، والهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة، ومدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات والتعرف على العينة وقت دراستها ومكان تواجدها، وحتى تتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها، قد استعملنا من أجل الوصول إلى هذه الحقيقة استبيان موجهة إلى عينة من عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي وذلك من أجل الإمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا وذلك من خلال التعرف على، تنظيم إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية، وكان الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

- ضبط الإشكالية وفرضيات الدراسة.
- للتأكد من صدق وثبات استمارة المقياس على عينة البحث المختارة لموضوع البحث.
- معرفة مدى ملائمة الأدوات لواقع وعينة البحث
- التعرف على المشكلات والمواقف التي قد يتعرض لها الباحث أثناء تطبيق الأداة على عينة البحث.
- معرفة الزمن المطلوب للإجابة على أسئلة استمارة المقياس.
- الوصول إلى أنسب الطرق المنظمة لتحديد هيكل العمل المطلوب والقائم على توزيع وجمع الاستمارة وتنفيذها بدقة وسهولة عن عينة البحث.

ونذكر من نتائج الدراسة الاستطلاعية :

- التعرف على مدى ملائمة عبارات أداة الدراسة من حيث الوضوح.
- ساعدت الدراسة الاستطلاعية على ضبط عينة البحث وكذا التعرف على التوزيع الجغرافي للعينة وهذا ما سهل للباحث للوصول إلى أفراد العينة أثناء توزيع الاستبيان.

2- المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة الموضوع واستعمالنا للاستبيان اعتمدنا على المنهج الوصفي لإجراء بحثنا الميداني الذي يعرف في تربية البدنية والرياضية على انه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية لتحديد الغرض وتعريف المشكلة وتحليلها وتحديد، نطاق ومجال الفحص وفحص جميع الوثائق المستعملة بها، وتفسير النتائج للوصول إلى استنتاجات واستخدامها لأغراض معينة. كما يعرف المنهج الوصفي على أنه عبارة عن إعطاء أوصاف دقيقة للظاهرة الحادثة حتى يتسنى للباحث حل المشكلة، وتتم الدراسة الوصفية بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع والمظاهر كما تهتم بتحديد الممارسات الشائعة والتعرف على الميول والآراء والمعتقدات عند الأفراد والجماعات وطريقة نموها وتطورها، كما تهتم أيضا بدراسة الظروف الاجتماعية والسياسية والرياضية وغيرها في جماعة معينة أو مجتمع معين. (محي الدين مختار، 2000، ص81)

3- متغيرات البحث:

استنادا إلى فرضيات البحث تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقلا والآخر تابع.

تحديد المتغير المستقل: تنظيم إدارة الموارد البشرية

تحديد المتغير التابع: تطوير الإدارة الرياضية

4- مجتمع البحث:

هو إجراء يستهدف تمثيل المجتمع الأصلي بخصه أو مقدار محدود من المفردات التي عن طريقها تؤخذ القياسات أو البيانات المتعلقة بالدراسة أو البحث وذلك بغرض تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من العينة على المجتمع الأصلي المسحوب من العينة.

المجتمع الأصلي: عمال مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابع لها.

المجتمع المتاح: عمال مديرية الشباب والرياضة البالغ عددهم 261 عامل

ويمثل مجتمع الدراسة الكلي الخاص بدراستنا الفئة الاجتماعية المراد إقامة الدراسة عليها هو مجموعة من عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي.

5- عينة البحث وكيفية اختيارها:

يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة ، إذ يقوم الباحث عادة بتحديد مجتمع الأصل حسب المشكلة أو الظاهرة التي يريد دراستها وتعرف بأنها نموذج يمثل جانباً آخر من وحدات المجتمع الأصل (عامر إبراهيم فندلجي، 1999، ص137)

وتعرف أيضاً على أنها جزء من الكل أو البعض من الجميع في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة. (محمد حسن علاوي، 1999، ص134)

وشملت عينة الدراسة على مجموعة من عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية. والتي بلغ حجمها 70 عامل وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية لأفراد عينة البحث ثم استردنا 70 واستبعدنا 10 نظراً لعدم تحقيق لشروط الإجابة و تم الاعتماد على 60 التي تحقق شروط الإجابة الصحيحة.

5-1 نوع العينة:

نوع العينة هي عينة عشوائية وتتكون من 70 عامل موزعين على مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي من أصل 25% من المجتمع المتاح الذي بلغ 261 عامل.

6- حدود البحث:

6-1 المجال المكاني:

مستوى مديرية الشباب والرياضة قمنا بإجراء الدراسة الميدانية الخاصة بالبحث على لولاية الوادي.

6-2 المجال الزمني:

تم إجراء البحث في الفترة الممتدة من النصف الأخير لشهر ديسمبر إلى غاية جوان حيث خصصت الأشهر الأربعة (ديسمبر، جانفي، فيفري، مارس) للجانب التمهيدي والجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد كان في شهر أفريل، ماي، جوان، تم خلالهما تحضير الأسئلة الخاصة بالاستمارة الاستبائية وتوزيعها على العينة المختارة، بعد ذلك قمنا بعملية جمع النتائج وتحليلها ومناقشتها.

7- أدوات البحث:

7-1- الاستبيان:

هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساساً على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى أشخاص يتم اختيارهم من أجل القيام بدراسة موضوع معين فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الوارد في هذه الاستمارة ويتم إعادة ثانياً إلى الباحث.

وقد عرفها الباحثون على (الاستبيان عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب وهي أداة دراسة مناسبة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات وحقائق محددة مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل أسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل المفحوصين المعينين بالأسئلة. (حسان يمينة، 2012، ص103)

7-2- الاستمارة الاستبائية:

إن طبيعة بحثنا تتطلب استخدام الاستمارة الاستبائية كأداة من أدوات جمع البيانات ووضعت الاستمارة لجمع المعلومات من أفراد العينة للتعرف على رأيهم حول موضوع البحث، ألا وهو الدور الذي يلعبه التنظيم في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية.

وقد قمنا باختيار الاستبيان لكونه يسمح لنا بعملية جمع المعلومات وتحليلها بسهولة ويكون تعريف هذه الأنواع من الأسئلة كما يلي:

الأسئلة المغلقة: وهي أسئلة بسيطة في أغلب الأحيان تطرح على شكل استفهام تكمن خاصيتها في تحديد مسبق للأجوبة من نوع موافق أو عدم موافق وقد تتضمن أجوبة محددة وعلى المستوجب اختيار واحد منها.

الأسئلة نصف مفتوحة: يحتوي هذا النوع من الأسئلة عن نصفين، النصف الأول يكون مغلق أي الإجابة فيه تكون مقيدة نعم أو لا والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلال برأيهم الخاص.

كما يُعد الاستبيان أقل تكلفة لأنه يمكن من جمع آراء العديد من أفراد العينة إن لم تكن كلها في وقت قصير إضافة إلى سهولة تقنيها. وباعتبارها أيضا أداة ملائمة للدراسة الوصفية التي تتطلب جمع بيانات عن وقائع محدودة على عدد كبير من الأشخاص، لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية الموجهة للعمال. ويضم الاستبيان 23 سؤالا وقد قسم إلى ثلاثة محاور حيث كان المحور الأول عنوانه عناصر التنظيم وآثارها على الإدارة الرياضية، وضم 9 أسئلة مرقمة من 1 إلى 8، أما المحور الثاني فكان عنوانه دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في الإدارة الرياضية، وضم كذلك 8 أسئلة مرقمة من السؤال رقم 09 إلى 16، وكان المحور الثالث عنوانه مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن العملية التنظيمية وضم أيضا 9 أسئلة مرقمة من السؤال رقم 17 إلى 23، وقد تم تسليمها عن طريق اليد شخصيا وذلك لسهولة إيصالها وحتى تلقى الاهتمام اللائق وتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المفتوحة والنصف مفتوحة.

8- الشروط العلمية للأداة:

8-1- صدق الأداة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه. يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية أي استبيان أن ثبات أداة الدراسة يعني، التأكد أن الإجابة ستكون نفسها لو تكررت تطبيقها على الأشخاص ذاتها في أوقات مختلفة (زياد بن عبد الله الدهشة، 2006، ص78).

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتحكم من أن الاستبيان يقيس ما أعد له حيث قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة عددهم 03 أساتذة من عهد التربية البدنية والرياضية ببسكرة. وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغتها.

8-2- الموضوعية:

يعتبر الاستبيان موضوعيا إذا كان يعطي نفس الدرجة بالرغم من اختلاف المصححين ولذلك فانه من الأفضل استخداما أسئلة التكملة أو الاختيار من متعدد أو صح أو الخطأ ونعم أو لا، حتى يسهل على الباحث تصحيحها على نحو موضوعي دون تدخل حكمه الذاتي في تقدير الدرجة. كما يقصد بموضوعية الاستبيان عندما يكون لأسئلته نفس المعنى أو الإجابة من مختلف أفراد العينة التي يطلق عليها الاستبيان ويتحقق الباحث من ذلك بإجراء تجربة استطلاعية ويختار سؤال من أسئلة الاستبيان وي طرحه على مجموعة من العمال ويطلب من كل واحد منهم أن يوضح بلغته معنى السؤال . فإذا كان هناك اتفاق على المعنى فلا بد من إعادة صياغته حتى يتحقق شرط الموضوعية.

9- الوسائل الإحصائية:

قمنا بجمع الإجابات على كل سؤال مع مراعاة تحليل الأسئلة حسب طبيعتها على شكل محاور للفرضيات حيث استخراجنا النسب، المئوية وكافة التريبع لتحليل المعطيات العددية على القاعدة الثلاثية كما هو موضح في القانون التالي:

$$100 \times \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{عدد أفراد العينة}} = \text{النسبة المئوية}$$

عدد أفراد العينة ← %100

عدد التكرارات ← النسبة المئوية

$$\% \text{ ؟} = 100 \times \frac{\text{ت}}{\text{ع}} = \text{س}$$

- ع = عدد الأفراد ككل
- ت = عدد التكرارات
- س = النسبة المئوية

خلاصة:

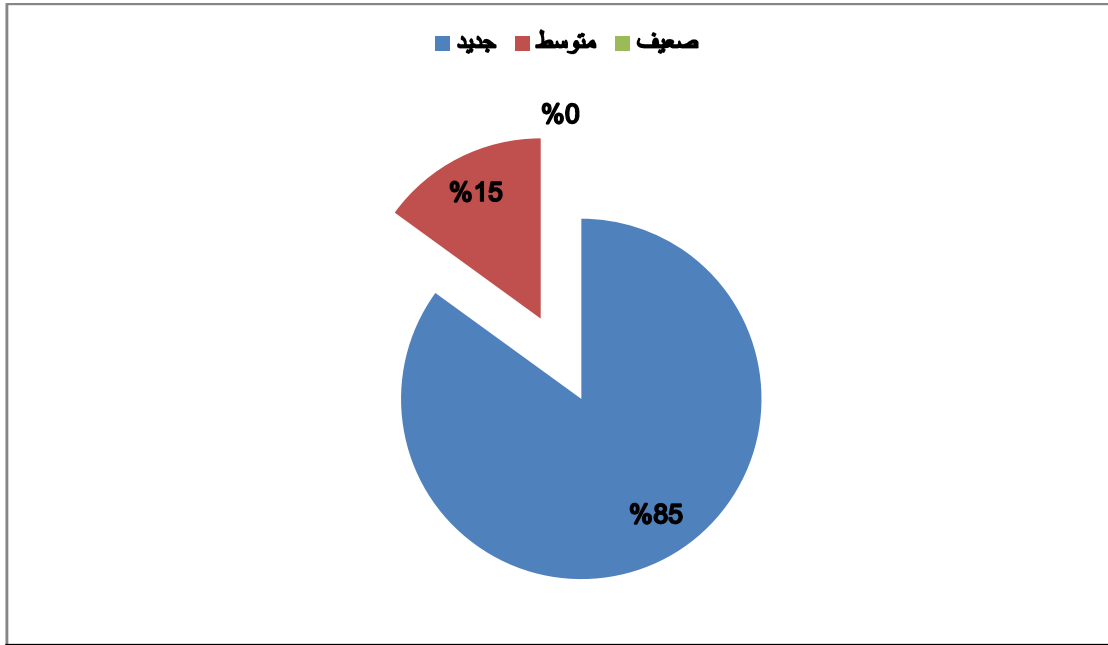
نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج وكل دراسة علمية مفيدة لا بد لها وأن تتوفر بها منهجية علمية معينة ومناسبة وتتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد أن تتوفر لدى الباحث خبرات سابقة حول جوانب دراسته، وكذلك يجب أن تكون لديه أدوات البحث مختارة بدقة ابتداء من المقياس والاستمارات إلى غاية العينة بحيث تفي بالغرض المراد منها، كذلك تسمح له بالوصول إلى الحقائق ومنه فإن العمل بالمنهجية يعد أمراً ضرورياً في جميع البحوث العلمية قصد ربح الوقت والوصول إلى نتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.



عرض وتحليل نتائج الدراسة

- 1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج لأسئلة الاستبيان الموجهة للعمال الخاصة بالمحور الأول:
 السؤال رقم 01: هل ترى أداء الإدارة داخل الوسط الذي تعمل به.
 الغرض من السؤال: معرفة أداء الإدارة داخل الوسط الذي تعمل به.
 الجدول رقم 01: يبين مدى مساهمة الأداء الإداري داخل الإدارة الرياضية.

النسبة	التكرارات	الإجابات
85%	51	جيد
15%	9	متوسط
0%	0	ضعيف
100%	60	المجموع



الشكل رقم 01: يوضح لنا مدى مساهمة الأداء الإداري داخل الإدارة الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم 01 والرسم البياني رقم 01 يتضح لنا أن هناك 51 عامل أجابوا جيد على أن الأداء الإداري الذين يعملون فيه وهذا بنسبة 85% في حين نلاحظ أن هناك 9 عمال أجابوا متوسط وهذا بنسبة 15%.

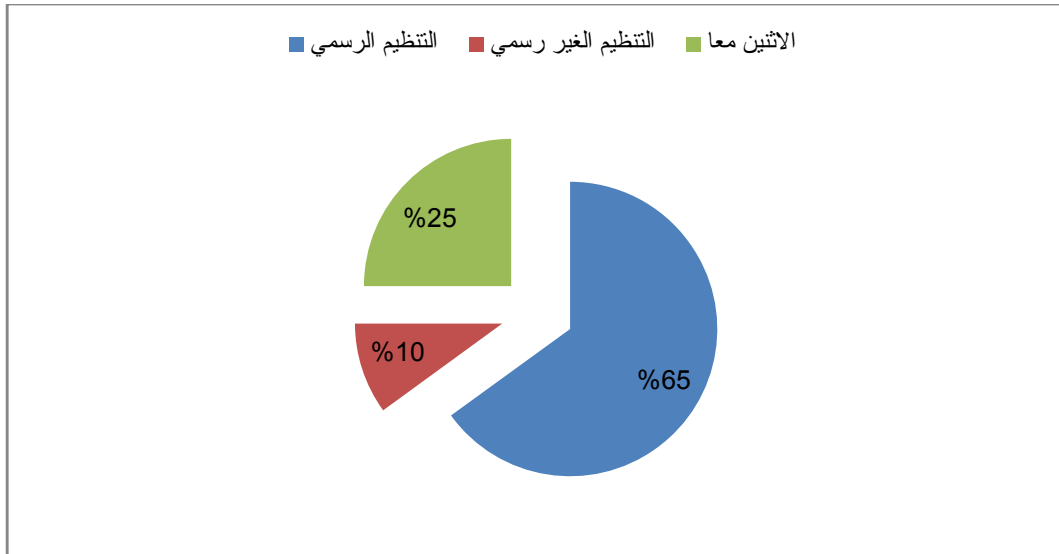
مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 01 أن أغلب أفراد العينة العمال يعتبرون أن الأداء الإداري جيد وهذا دليل على وجود تنظيم محكم وتسيير جيد للعنصر البشري داخل الإدارة الرياضية، مما يوحي أن الإدارة المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمواردها البشرية لما لها من دور إيجابي وفعال في الحفاظ الإدارة الرياضية واستقرارها.

السؤال رقم 02: هل تلجأ الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى (التنظيم الرسمي) بالتركيز على الوثائق والإجراءات أم إلى (التنظيم الغير رسمي) بالتركيز على العلاقات الإنسانية أو الاثنين معا داخل الإدارة. الغرض من السؤال: معرفة مدى استعمال الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى (التنظيم الرسمي) بالتركيز على الوثائق والإجراءات أم إلى (التنظيم الغير رسمي) بالتركيز على العلاقات الإنسانية أو الاثنين معا داخل الإدارة.

الجدول رقم 02: يبين مدى استعمال الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى (التنظيم الرسمي) بالتركيز على الوثائق والإجراءات أم إلى (التنظيم الغير رسمي) بالتركيز على العلاقات الإنسانية أو الاثنين معا داخل الإدارة.

النسبة	التكرارات	الإجابات
65%	39	التنظيم الرسمي
10%	6	التنظيم الغير رسمي
25%	15	الاثنين معا
100%	60	المجموع



الشكل رقم 02: يبين مدى استعمال الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى (التنظيم الرسمي) بالتركيز على الوثائق والإجراءات أم إلى (التنظيم الغير رسمي) بالتركيز على العلاقات الإنسانية أو الاثنين معا داخل الإدارة.

عرض وتحليل النتائج:

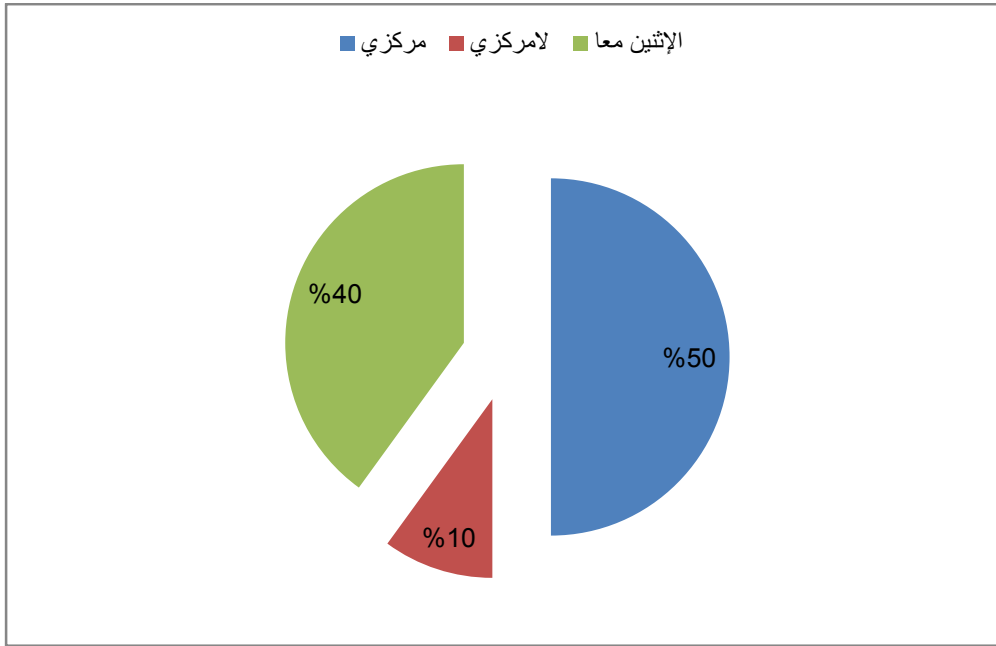
من خلال الجدول رقم 02 والرسم البياني رقم 02 الذي يبين نوع التنظيم الإداري الذي تتبعه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين داخل الإدارة الرياضية ويتضح لنا أن هناك 39 عامل أجابوا على أن الإدارة تتبع التنظيم الرسمي وهذا بنسبة 65% في حين نجد أن 15 عامل أجابوا على أن الإدارة تتبع الاثنين معا وهذا بنسبة 25% في حين نجد أن 6 عمال أجابوا أن الإدارة تتبع التنظيم الغير رسمي وهذا بنسبة 10%.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 01 أن أغلبية أفراد العينة أي العمال يميلون إلى استخدام الإدارة للتنظيم الرسمي في تنظيم علاقاتها مع العمال، خاصة إذا كانت القرارات نابعة من رئيس الإدارة وهذا ما يجعل عدم تشتت العمال والوقوع في مشاكل أي عدم صدورها من العمال والتصرف فيها كما يجبون.

السؤال رقم 03: كيف ترى أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.
 الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.
 الجدول رقم 03: يوضح مدى مساهمة أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.

النسبة	التكرارات	الإجابات
50%	30	مركزي
10%	6	لا مركزي
40%	24	الاثنين معا
100%	60	المجموع



الشكل رقم 03: يوضح مدى مساهمة أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة

عرض وتحليل النتائج:

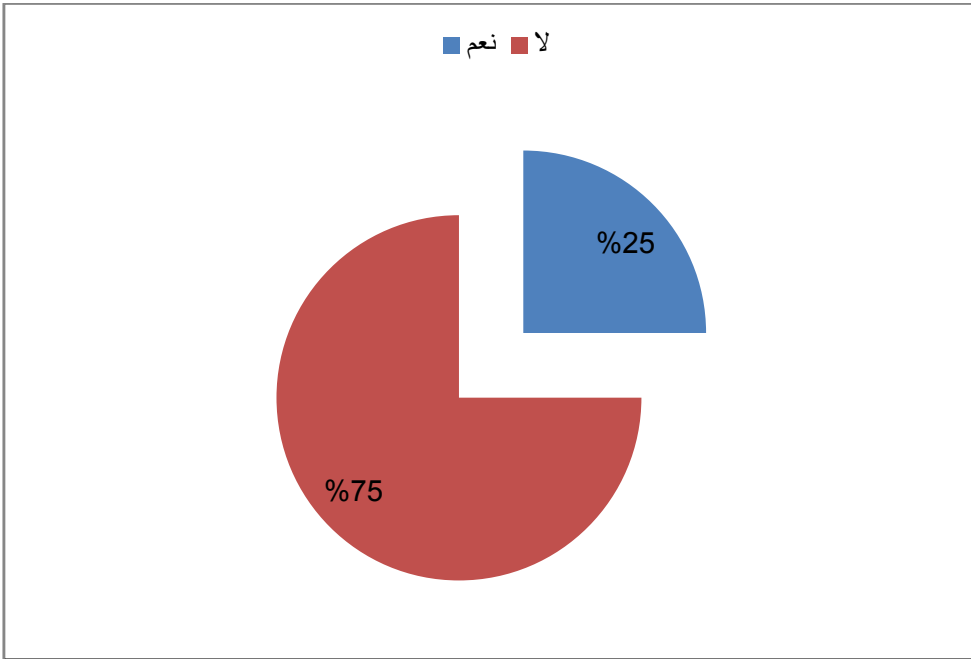
من خلال الجدول رقم 03 والرسم البياني رقم 03 الذي يبين أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة يتضح لنا أن هناك 30 عامل أجابوا مركزي وهذا بنسبة 50% في حين نلاحظ أن هناك 24 عامل أجابوا على أن أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة الاثنان معا المركزية ولا مركزية وهذا بنسبة 40% وبالمقابل نجد أن هناك 6 عمال أجابوا على أن أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة لا مركزي وهذا بنسبة 10%.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 03 أن أغلبية أفراد العينة أي العمال يعتبرون أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة المركزي وهذا ما يفسر أن الإدارة تنفرد بالقرارات الهامة والمصيرية وهذا كله يعود إلى الانضباط في أسلوب التنظيم.

السؤال رقم 04: هل تواجهك مشاكل داخل عملك؟
 الغرض من السؤال 04: معرفة مدى تواجه العمال مشاكل داخل عملهم.
 الجدول رقم 04: بين لنا مدى تواجه العمال مشاكل داخل عملهم.

النسبة	للتكرارات	الإجابات
%25	15	نعم
%75	45	لا
%100	60	المجموع



الشكل رقم 04: بين لنا مدى تواجه العمال مشاكل داخل عملهم.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم 04 والرسم البياني رقم 04 يتضح لنا أن هناك 15 عامل أجابوا نعم على أنهم تواجههم مشاكل داخل عملهم وهذا بنسبة 25% وبالمقابل نجد أن هناك 45 عامل أجابوا لا على أنهم لا تواجههم مشاكل داخل عملهم وهذا بنسبة 75%.

مناقشة النتائج:

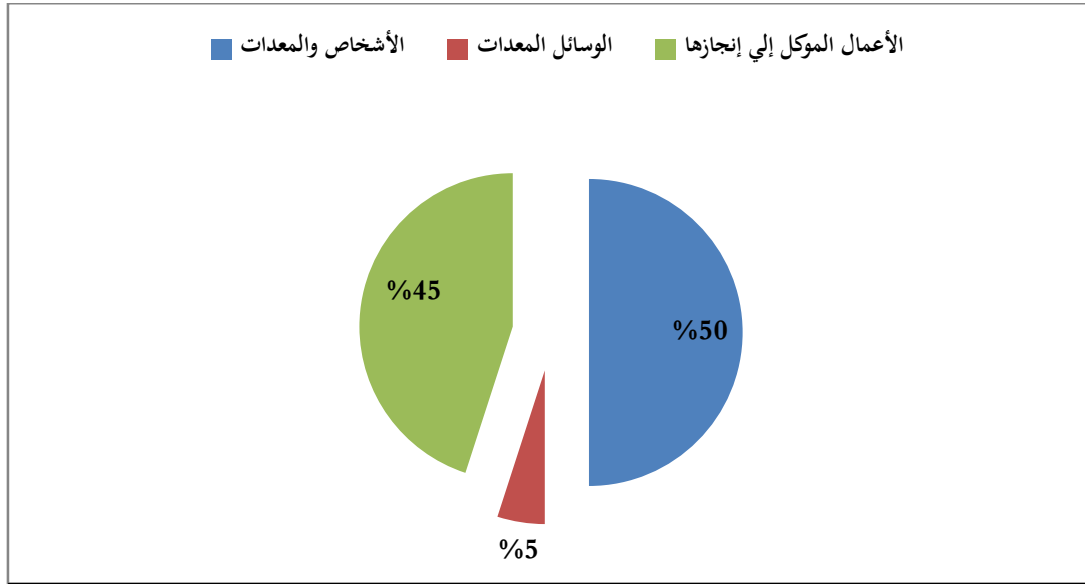
يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 04 أن أغلبية أفراد العينة أنهم لا يواجهون مشاكل داخل عملهم، وهذا راجع إلى جو التفاهم السائد بين العمال داخل الإدارة الرياضية والتنظيم الجيد المعتمد من طرف الإدارة، حيث يعمل أغلبهم في ظل علاقات إنسانية جيدة وجو من الاحترام والمتبادل.

السؤال رقم 05: هل لديك مسؤوليات؟

الغرض من السؤال: معرفة لدى العامل من مسؤوليات.

الجدول رقم 05: يوضح لدى العامل من مسؤوليات.

النسبة	التكرارات	الإجابات
%50	30	الأشخاص والمعدات
%5	3	الوسائل والمعدات
%45	27	الأعمال الموكلة إلي إنجازها
%100	60	المجموع



الشكل رقم 05: يوضح لدى العامل من مسؤوليات.

عرض وتحليل النتائج:

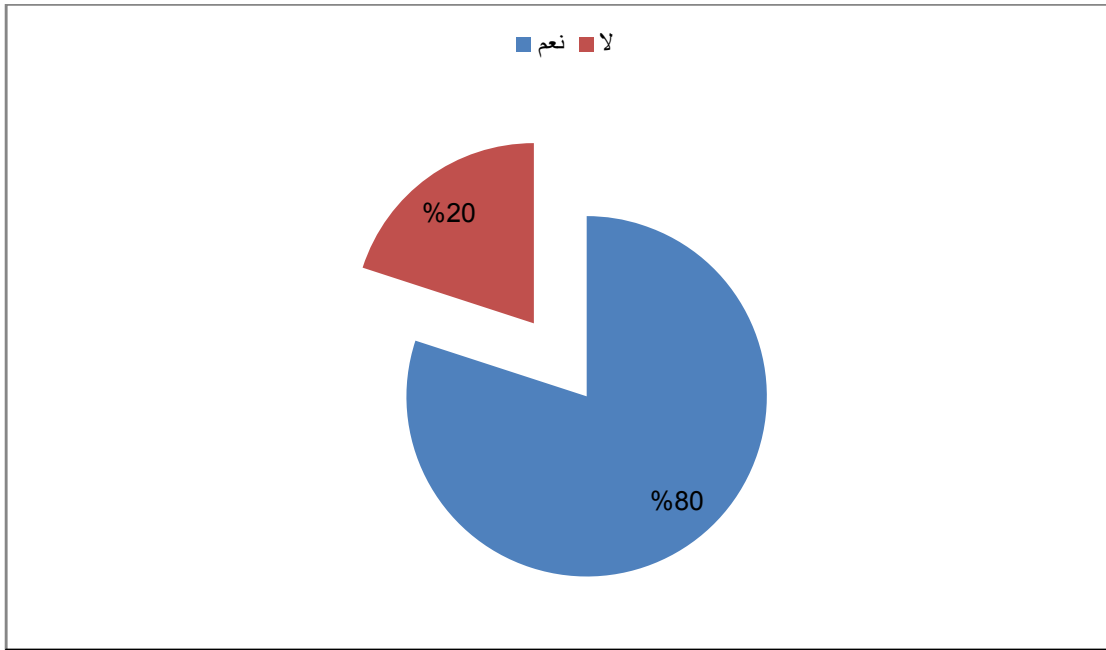
من خلال الجدول رقم 05 والرسم البياني رقم 05 يتضح لنا أن هناك 30 عامل أجابوا الأشخاص والمعدات على ما لديهم من المسؤوليات وهذا بنسبة 50% في حين نلاحظ أنه يوجد 3 عمال أجابوا الوسائل والمعدات على ما لديهم من مسؤوليات وهذا بنسبة 5% وبالمقابل نجد أن 27 عامل أجابوا الأعمال الموكل ألي إنجازها على ما لديهم من مسؤوليات وهذا بنسبة 45%

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 05 أن أغلب العمال مسؤولياتهم عن الأشخاص والمعدات والأعمال الموكل إلي إنجازها ، وهذا ما يدل على الالتزام بتنفيذ الأعمال والواجبات والالتزام هو جوهر المسؤولية ، ومن خلال ما سبق نجد أن الإدارة الرياضية تحترم مبدأ تحديد المسؤولية وتعمل على ترسيخه بشكل مميز من أجل تحقيق التنظيم في العمل.

السؤال رقم 06: هل أنت راض عن طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال داخل الإدارة؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى رضا العمال عن طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال داخل الإدارة.
 الجدول رقم 06 : يبين مدى رضا العمال على طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال داخل الإدارة.

النسبة	التكرارات	الإجابات
%80	48	نعم
%20	12	لا
%100	60	المجموع



الشكل رقم 06: يبين مدى رضا العمال على طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال داخل الإدارة.

عرض وتحليل النتائج:

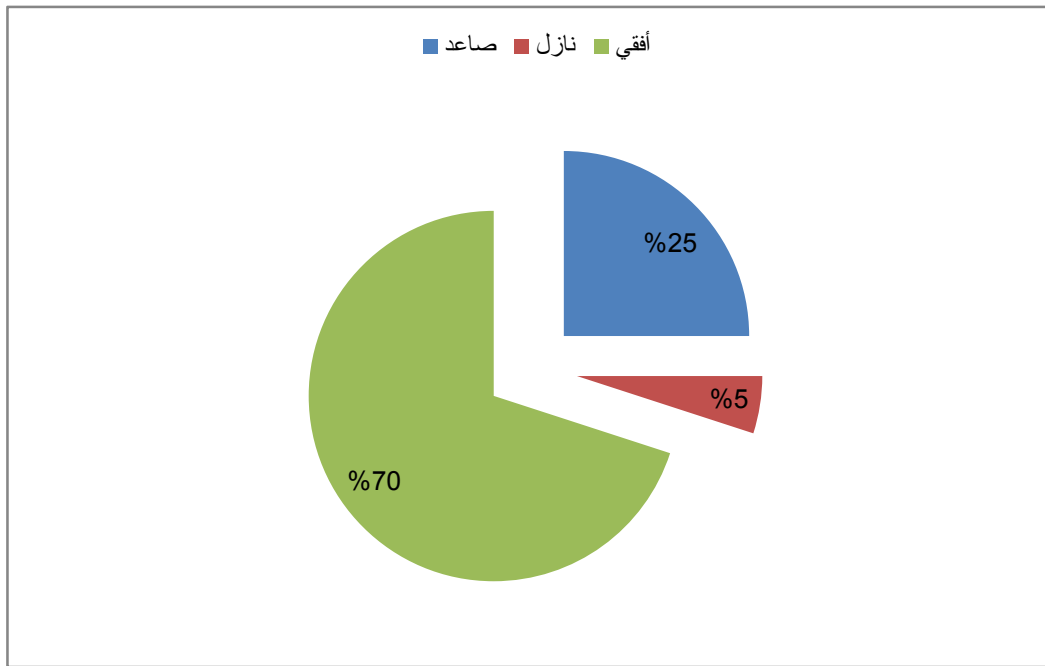
من خلال الجدول رقم 06 والرسم البياني رقم 06 يتضح لنا أن هناك 48 عامل أجابوا نعم على أنهم راضون عن طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال داخل الإدارة، وهذا بنسبة 80 % في حين نلاحظ أنه يوجد 12 عامل أجابوا لا على أنهم غير راضون عن طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال داخل الإدارة.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 06 ما لاحظته في الدراسة الميدانية والقراءة الإحصائية أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أنهم راضون عن طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال داخل الإدارة، ما يعني أن القيادة جيدة والأسلوب الذي تعتمده سليم .

السؤال رقم 07: رتب أنواع الاتصال الأكثر استعمالاً داخل إدارتكم؟
 الغرض من السؤال: معرفة الاتصال الأكثر استعمالاً داخل إدارتكم.
 الجدول رقم 07: يوضح الاتصال الأكثر استعمالاً داخل إدارتكم.

النسبة	التكرارات	الإجابات
25%	15	صاعد
5%	3	نازل
70%	42	أفقي
100%	60	المجموع



الشكل رقم 07: يوضح لنا الاتصال الأكثر استعمالاً داخل إدارتكم.

عرض وتحليل النتائج:

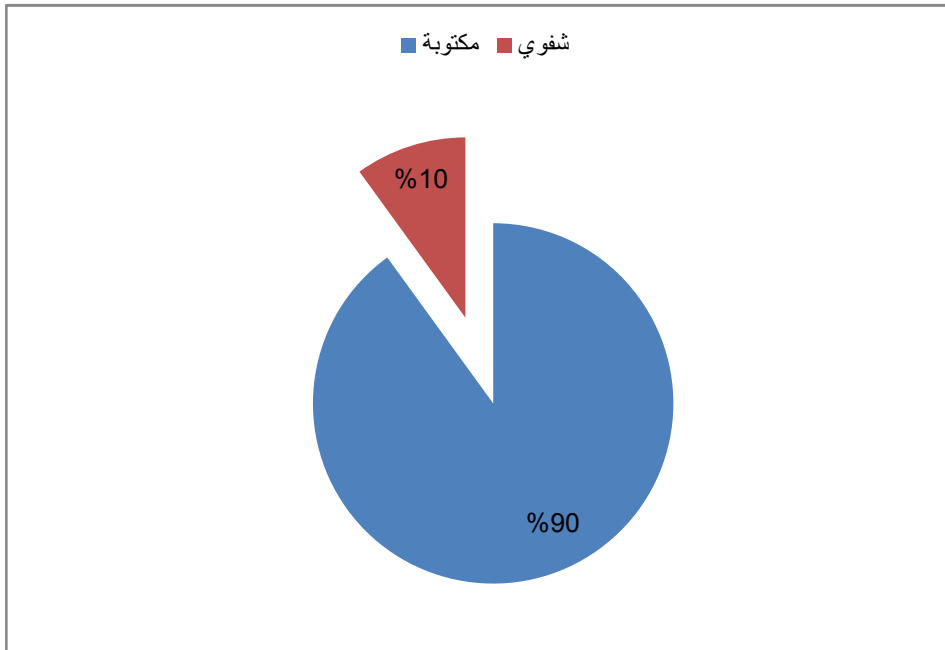
من خلال الجدول رقم 07 والرسم البياني رقم 07 يتضح لنا أن هناك 15 عامل أجابوا بالاتصال الصاعد الأكثر استعمالاً داخل الإدارة وهذا بنسبة 25% في حين نلاحظ أنه يوجد 3 عمال أجابوا بالاتصال نازل الأكثر استعمالاً داخل الإدارة وهذا بنسبة 5% وبالمقابل نجد أن 42 عامل أجابوا بالاتصال الأفقي الأكثر استعمالاً داخل الإدارة وهذا بنسبة 70% .

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 07 أن أغلبية العمال يعتبرون أن الاتصال الأكثر استعمالاً داخل الإدارة هو الاتصال الأفقي ثم يليه الصاعد ثم النازل وهذا يدل على أن التعامل السائد داخل الإدارة يتم بين كل فئة ضمن مستواها الإداري.

السؤال رقم 08: ما هي برأيك أنجع وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل إدارتكم؟
 الغرض من السؤال: معرفة أنجع وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل إدارتكم.
 الجدول رقم 08: يوضح أنجع وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل إدارتكم.

النسبة	التكرارات	الإجابات
90%	54	مكتوبة
10%	6	شفوي
100%	60	المجموع



الشكل رقم 08: يوضح لنا أنجع وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل إدارتكم.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم 08 والرسم البياني رقم 08 يتضح لنا أن هناك 54 عامل أجابوا الاتصال المكتوب هو أنجح وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل الإدارة وهذا بنسبة 90% في حين نلاحظ أنه يوجد 6 عمال أجابوا الاتصال الشفوي هو أنجح وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل الإدارة وهذا بنسبة 10% .

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 08 من خلال القراءة الإحصائية أن أغلبية العمال يعتبرون أن الاتصال المكتوب هو أنجح وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل الإدارة لأنه يساعدهم حسب رأيهم في ممارسة وظائفهم بطريقة أكثر تنظيماً، ونجد أيضاً أن الاتصال الكتابي يساعد على خلق جو الانضباط في العمل، على عكس الاتصال الشفوي الذي يرونه بأنه يساهم في خلق الفوضى داخل بيئة العمل.

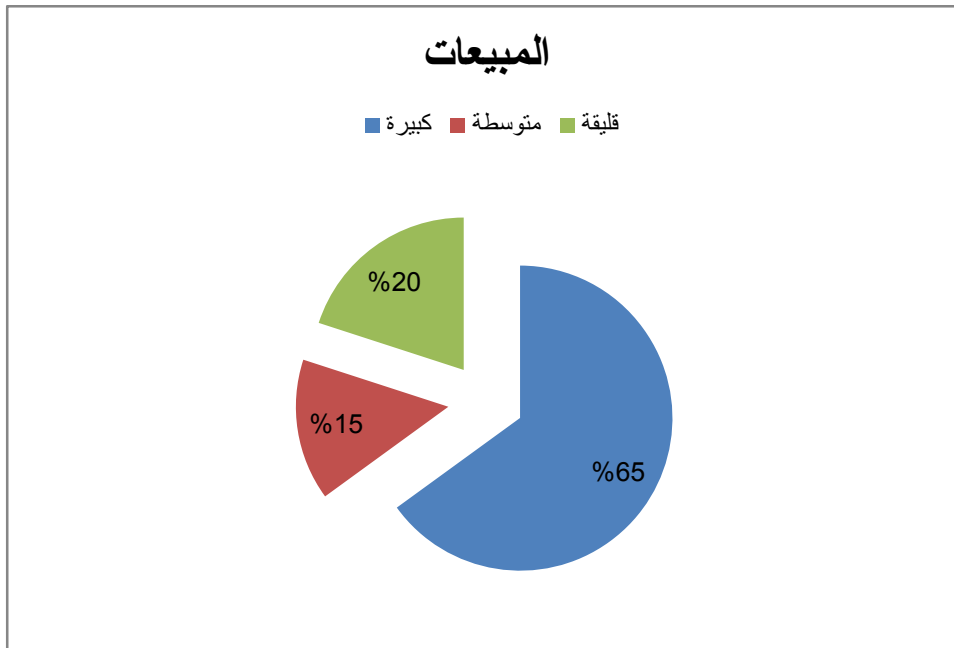
2- عرض وتحليل ومناقشة النتائج لأسئلة الاستبيان الموجهة للعمال الخاصة بالمحور الثاني:

السؤال رقم 09: كيف ترى أهمية التنظيم في تحسين وتسيير الإدارة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التنظيم في تحسين وتسيير الإدارة.

الجدول رقم 09: يبين لنا مدى معرفة أهمية التنظيم في تحسين وتسيير الإدارة.

النسبة	التكرارات	الإجابات
65%	39	كبيرة
20%	12	متوسطة
15%	9	قليلة
100%	60	المجموع



الشكل رقم 09: يبين لنا مدى معرفة أهمية التنظيم في تحسين وتسيير الإدارة.

عرض وتحليل النتائج:

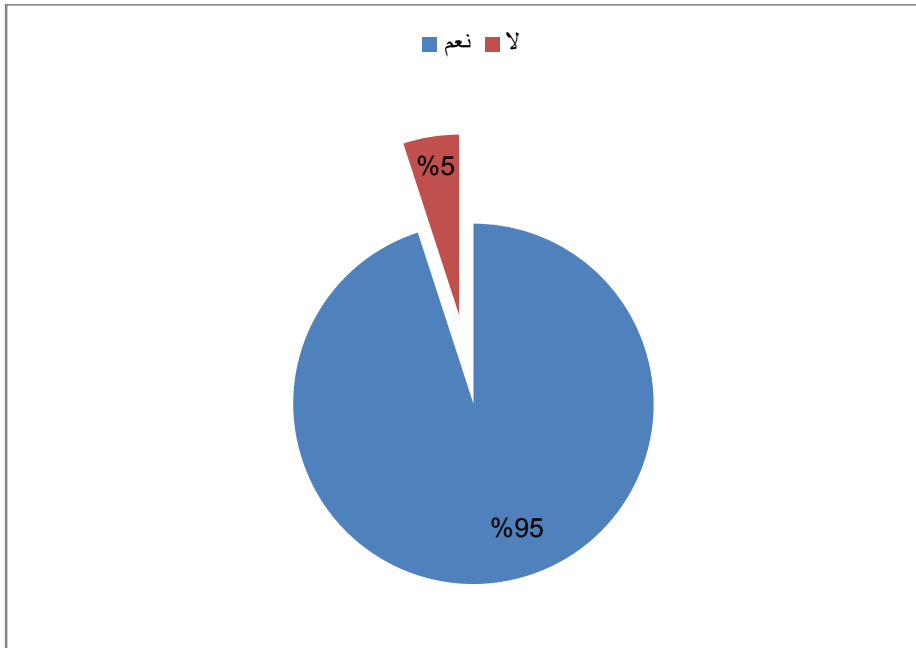
تبين لنا النتائج في الجدول رقم 09 والرسم البياني رقم 09 أن نسبة 65% وتعتبر كبيرة نوع ما من العمال استجوبناهم أجابونا كبيرة عن أهمية التنظيم في تحسين وتسيير الإدارة حيث كان عددهم 39 عامل، بالمقابل نجد أن 20% من العمال أجابوا متوسطة عن أهمية التنظيم في تحسين وتسيير الإدارة حيث كان عددهم 12 عامل، في حين نلاحظ أن نسبة من العمال ضئيلة تقدر 15% أجابوا قليلة عن أهمية التنظيم في تحسين وتسيير الإدارة.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 08 أن أغلبية العمال يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في تحسين وتسيير الإدارة وهذا ما يعكس عن التنظيم بحيث يعتبر في العملية الإدارية هو إطارها الخارجي.

السؤال رقم 10: هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى مساعدة التنظيم على احترام الخطط والأهداف.
 الجدول رقم 10: يوضح لنا مدى مساعدة التنظيم على احترام الخطط والأهداف.

النسبة	التكرارات	الإجابات
%95	57	نعم
%5	3	لا
%100	60	المجموع



الشكل رقم 10: يوضح لنا مدى مساعدة التنظيم على احترام الخطط والأهداف.

عرض وتحليل النتائج:

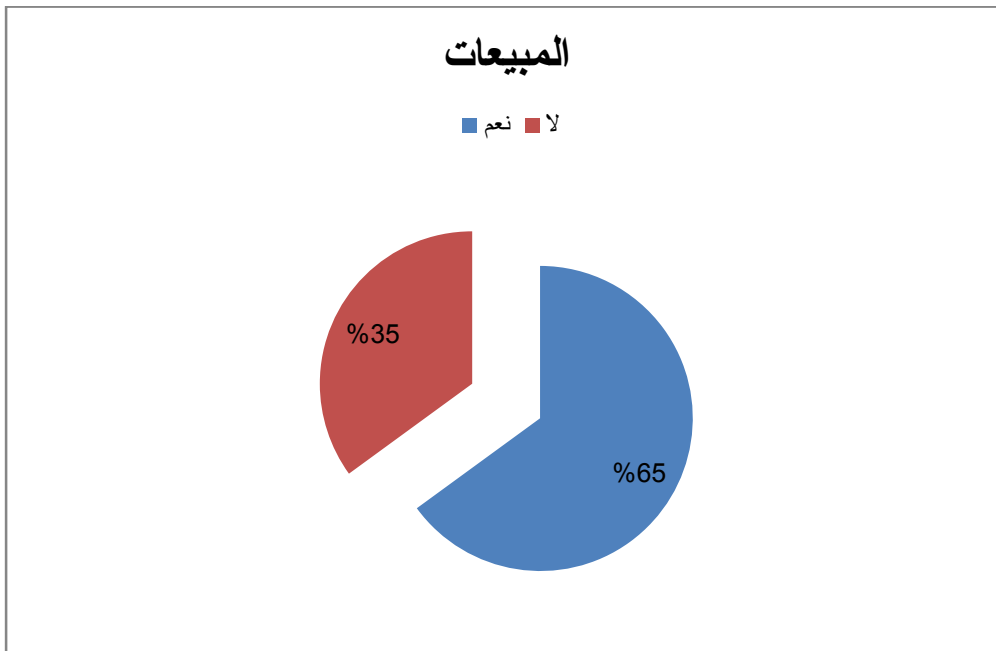
يبدو لنا من خلال الجدول رقم 10 أن النسبة الغالبة من العمال المقدرة ب: 95% والذي وصل عددهم 57 عامل أجابوا نعم على أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف بينما نرى نسبة 5% والذين وصل عددهم 3 عمال أجابوا لا على أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 10 أن أغلبية أفراد العينة يقولون على أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعة للإدارة ومن هنا نجد أن التنظيم الجيد والمحكم داخل الإدارة يساهم بنسبة كبيرة في وصول الإدارة إلى تحقيق الأهداف التي سطرتها.

السؤال رقم 11: هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى مساعدة التنظيم على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.
 الجدول رقم 11: يوضح لنا مدى مساعدة التنظيم على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.

النسبة	التكرارات	الإجابات
65%	39	نعم
35%	21	لا
100%	60	المجموع



الشكل رقم 11: يوضح لنا مدى مساعدة التنظيم على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.

عرض وتحليل النتائج:

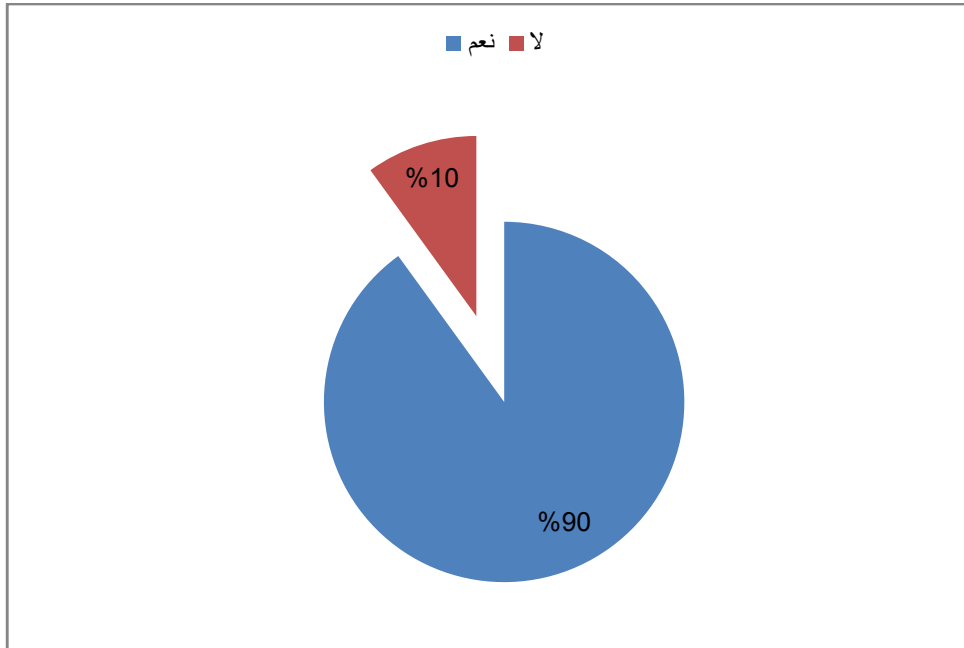
تبين لنا نتائج الجدول رقم 11 والرسم البياني رقم 11 أن نسبة 65% من العمال والذين وصل عددهم 39 عامل أجابوا نعم على أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها بالقابل نجد أن نسبة 35% من العمال الذين وصل عددهم 21 عامل أجابوا لا على أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 11 أن أغلبية أفراد العينة يقولون على أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها داخل الإدارة ومن هنا نجد من أهداف التنظيم داخل الإدارة وضع تصميم للمستويات الإدارية والاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية وهذا ما يحقق إشباع كامل الرغبات الإنسانية.

السؤال رقم 12: هل التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى التنظيم الجدي على سير العمل بصورة فعالة.
 الجدول رقم 12: يوضح لنا معرفة مدى التنظيم الجدي على سير العمل بصورة فعالة.

النسبة	التكرارات	الإجابات
%90	54	نعم
%10	6	لا
%100	60	المجموع



الشكل رقم 12: يوضح لنا معرفة مدى التنظيم الجدي على سير العمل بصورة فعالة.

عرض وتحليل النتائج:

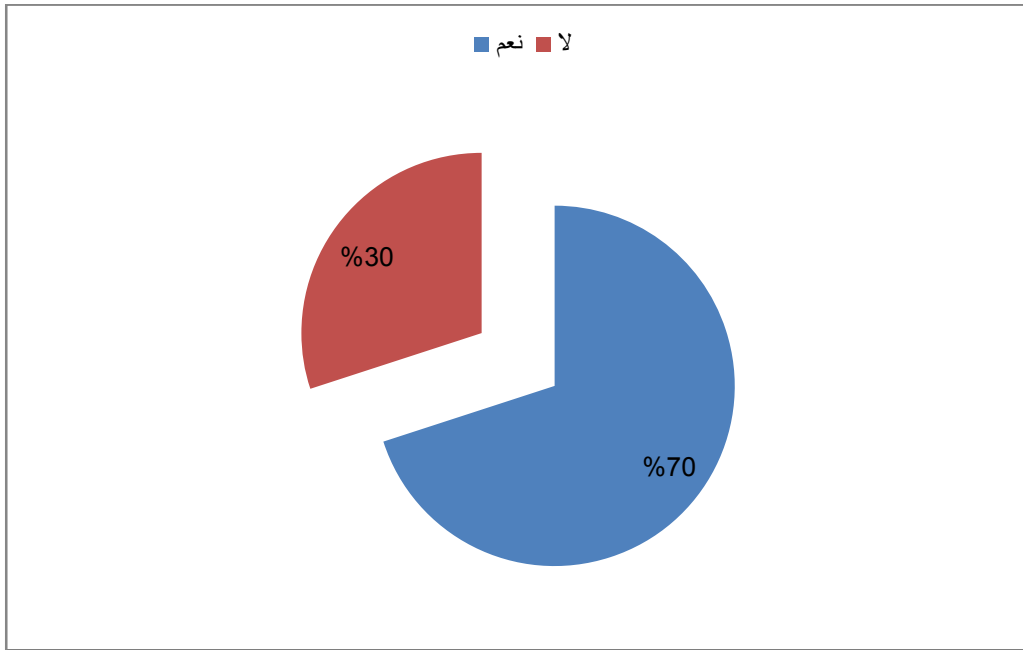
يبدو لنا من خلال الجدول رقم 12 والرسم البياني رقم 12 أن نسبة 90 % والذين وصل عددهم 54 عامل أجابوا نعم على أن التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة بينما نرى نسبة 10% والذين وصل عددهم 6 عمال أجابوا لا على أن التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 12 أن أغلبية أفراد العينة يقولون على أن التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة ومن هنا نقول أن وباعتبار الرأسمال البشري هو المحرك الأساسي لتنمية متوازنة ومستمرة وأن تنظيم إدارة الموارد البشرية من خلال تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات وتقسيم المهام يعمل بصورة فعالة داخل الإدارة الرياضية.

السؤال رقم 13: هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى كتابة التقارير أنها تكون طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد.
 الجدول رقم 13: يوضح لنا مدى معرفة كتابة التقارير أنها تكون طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد.

النسبة	التكرارات	الإجابات
70%	42	نعم
30%	18	لا
100%	60	المجموع



الشكل رقم 13: يوضح لنا مدى معرفة كتابة التقارير أنها تكون طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد.

عرض وتحليل النتائج:

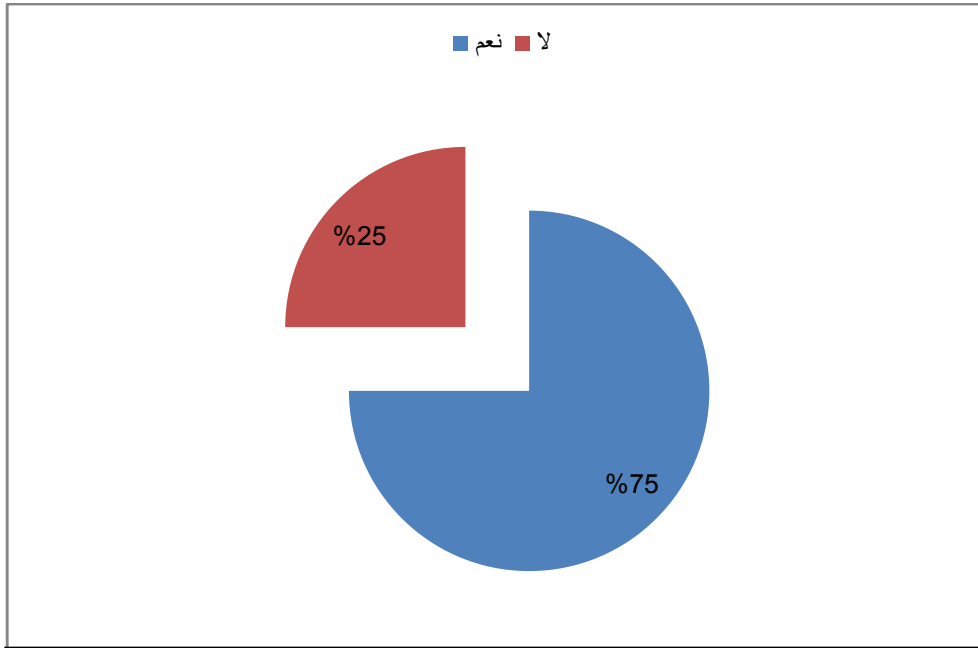
يبدو لنا من خلال الجدول رقم 13 والرسم البياني رقم 13 أن نسبة 70% من العمال والذي وصل عددهم 42 عامل أجابوا نعم على أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد بينما نرى نسبة 30% من العمال والذي وصل عددهم 18 عامل أجابوا لا على أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها من الجدول والرسم البياني رقم 13 أن أغلبية أفراد العينة يقولون على أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد.

السؤال رقم 14: هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى مراقبة وتقييم الأداء في مساهمته في تحسين مردود العمال.
 الجدول رقم 14: وضح لنا مدى مراقبة وتقييم الأداء في مساهمته في تحسين مردود العمال.

النسبة	التكرارات	الإجابات
%75	45	نعم
%25	15	لا
%100	60	المجموع



الشكل رقم 14: يوضح لنا مدى مراقبة وتقييم الأداء في مساهمته في تحسين مردود العمال.

عرض وتحليل النتائج:

تبين لنا النتائج في الجدول رقم 14 والرسم البياني رقم 14 أن نسبة 75% من العمال والذي يبلغ عددهم 45 عامل أجابوا نعم على أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال في حين نجد أن هناك نسبة من العمال تقدر ب 25% والذي بلغ عددهم 15 عامل أجابوا لا على أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال.

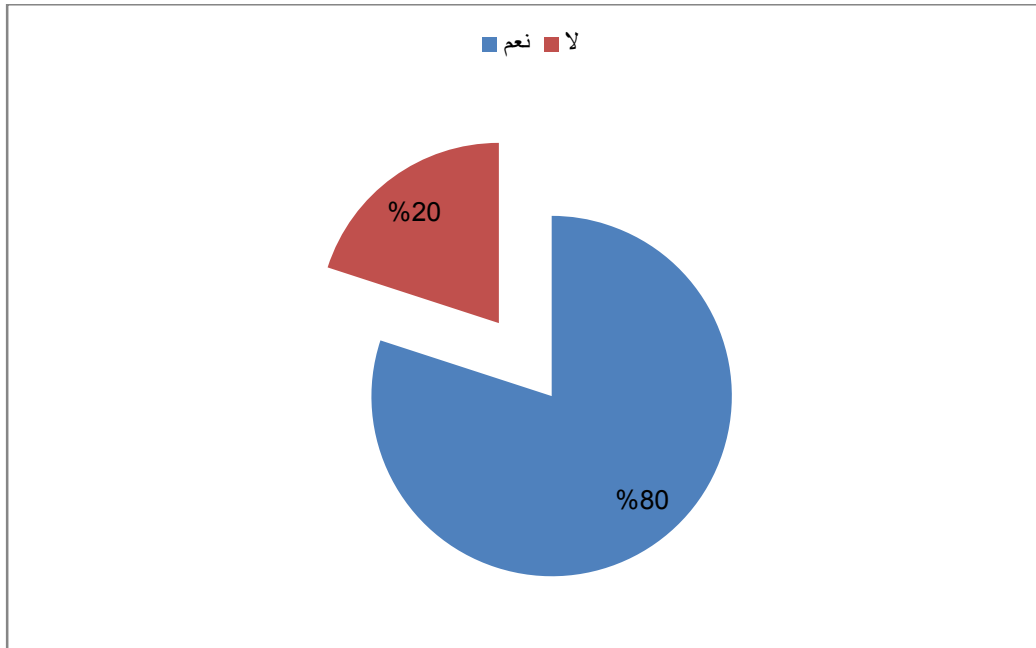
مناقشة النتائج:

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 14 أن أغلبية العمال يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال ومن هنا نجد أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين الإدارة الرياضية بالإضافة إلى تقييم الأداء يساهم بنسبة كبيرة في تحسين مردود العمال.

السؤال رقم 15: هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين أداء العامل.
الغرض من السؤال: معرفة مدى تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل من دور في تحسين أداء العامل.

الجدول رقم 15: يوضح لنا مدى تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل من دور في تحسين أداء العامل.

النسبة	التكرارات	الإجابات
%80	48	نعم
%20	12	لا
%100	60	المجموع



الشكل رقم 15: يوضح لنا مدى تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل من دورها في تحسين أداء العامل.

عرض وتحليل النتائج:

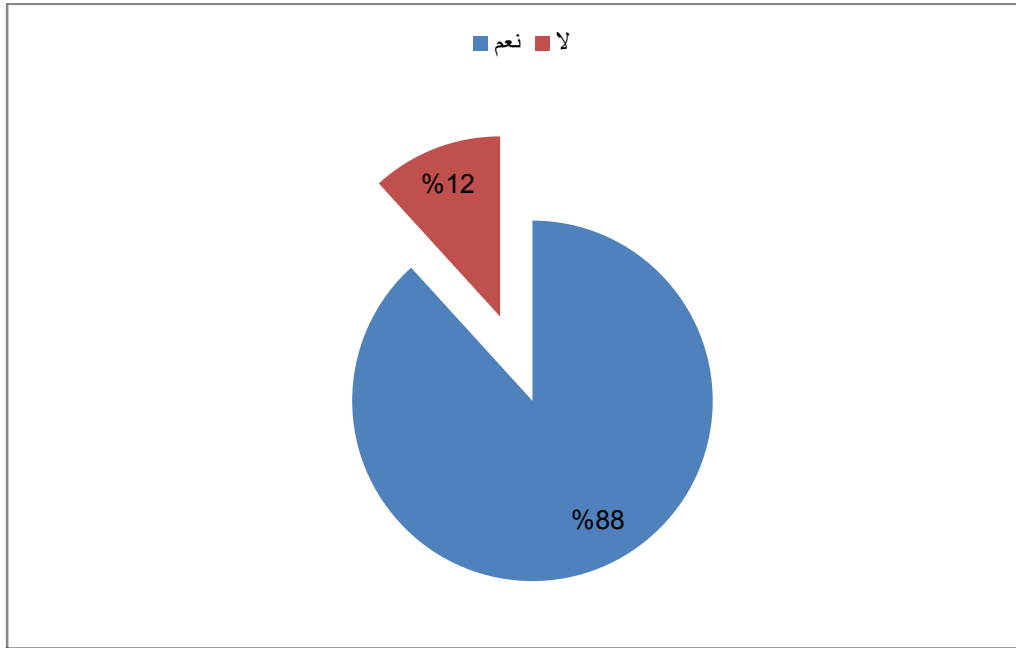
يبدو لنا من خلال الجدول رقم 15 والرسم البياني رقم 15 أن النسبة من العمال المقدر ب 80 % والذي وصل عددهم 48 عامل أجابوا نعم على أن تحديد المسؤولية لذوى السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين وتسيير الإدارة الرياضية بينما نرى أن نسبة من العمال المقدر ب 20% والذي وصل عددهم 12 عامل أجابوا لا على أن تحديد المسؤولية لذوى السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين وتسيير الإدارة الرياضية.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 15 أن أغلبية أفراد العينة يقولون على أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين وتسيير الإدارة الرياضية.

السؤال رقم 16: هل مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة عملية مراقبة ومتابعة التنفيذ في تحقيق الأهداف المسطرة.
 الجدول رقم 16: يوضح لنا مدى مساهمة عملية مراقبة ومتابعة التنفيذ في تحقيق الأهداف المسطرة.

النسبة	التكرارات	الإجابات
%88.33	53	نعم
%11.76	7	لا
%100	60	المجموع



الشكل رقم 16: يوضح لنا مدى مساهمة عملية مراقبة ومتابعة التنفيذ في تحقيق الأهداف المسطرة.

عرض وتحليل النتائج:

يبدو لنا من خلال الجدول رقم 16 والرسم البياني رقم 16 أن نسبة 88.33% من العمال والذين كان عددهم 53 عامل أجابوا نعم أن مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة في حين نجد أن نسبة 11.76% من العمال والذين كان عددهم 7 عمال أجابوا لا أن مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 16 أن أغلبية العمال يعتبرون أن مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

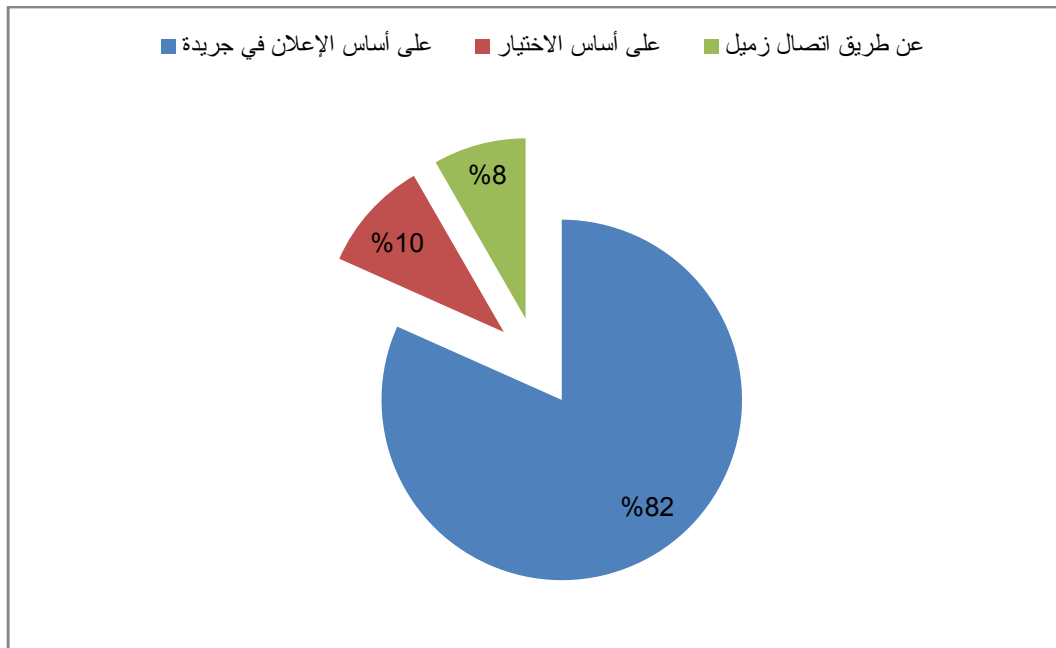
3- عرض وتحليل ومناقشة النتائج لأسئلة الاستبيان الموجهة للعمال الخاصة بالمحور الثالث:

السؤال رقم 17: كيف تموظيفكم داخل هذه الإدارة؟

الغرض من السؤال: معرفة كيف تم توظيفكم داخل هذه الإدارة.

الجدول رقم 17: يوضح لنا مدى تم توظيف العمال داخل هذه الإدارة .

النسبة	التكرارات	الإجابات
81.67%	49	على أساس الإعلان في جريدة
10%	6	على أساس الاختيار
8.33%	5	عن طريق اتصال زميل
100%	60	المجموع



الشكل رقم 17: يوضح لنا مدى تم توظيف العمال داخل هذه الإدارة.

عرض وتحليل النتائج:

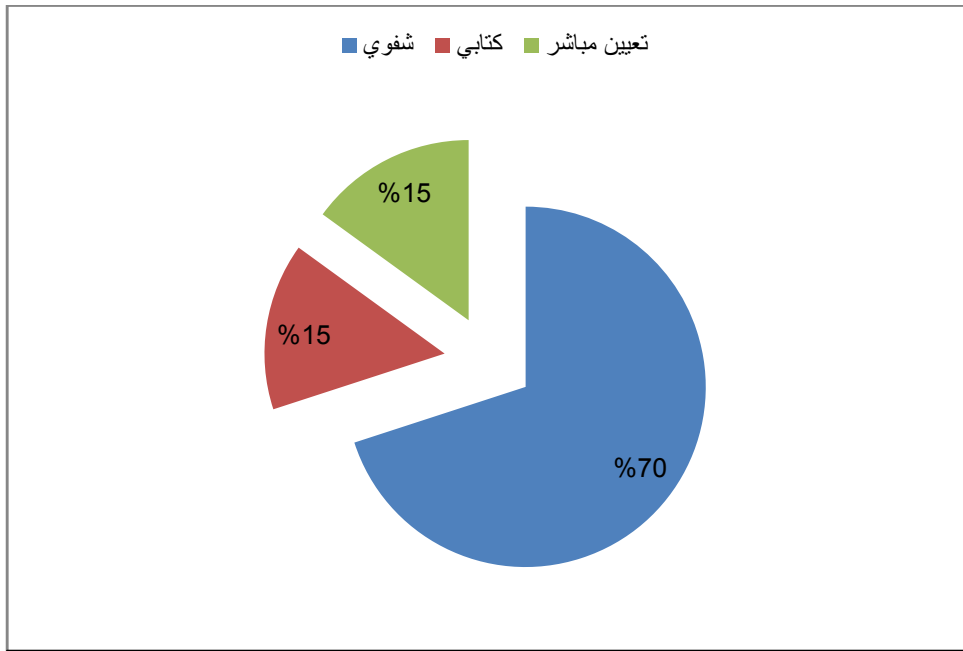
يظهر لنا بوضوح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم 17 وكذلك الرسم البياني 17 أن تقريبا كل العمال تم استجوابهم والذي وصل عددهم 49 عامل والذين تبلغ نسبتهم 81.67% يقولون أنهم تم توظيفهم داخل هذه الإدارة على أساس الإعلان في جريدة. في حين نجد أن هناك عمال تم استجوابهم والذي وصل عددهم 6 عمال والذين تبلغ نسبتهم 10% يقولون أنهم تم توظيفهم داخل هذه الإدارة على أساس الاختيار. وبالمقابل نجد أن هناك عدد من العمال تم استجوابهم والذي وصل عددهم 5 عمال والذين تبلغ نسبتهم 8.33% يقولون أنهم تم توظيفهم داخل هذه الإدارة عن طريق اتصال زميل.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتوصل إليها أن تقريبا كل العمال يقولون أنهم تم توظيفهم داخل هذه الإدارة على أساس الإعلان في جريدة، بمعنى أنهم التحقوا بالمؤسسة أين أجري لهم اختبار هذا يدل على أن كل العمال لديهم فرصة من اجل العمل داخل هذه الإدارة.

السؤال رقم 18: ما هو نوع الاختبار الذي أجري لك عند التوظيف؟
 الغرض من السؤال: معرفة نوع الاختبار الذي أجري لك عند التوظيف.
 الجدول رقم 18: يوضح لنا مدى معرفة الاختبار الذي أجري لك عند التوظيف .

النسبة	التكرارات	الإجابات
70%	42	شفوي
15%	9	كتابي
15%	9	تعيين مباشر
100%	60	المجموع



الشكل رقم 18: يوضح لنا مدى معرفة الاختبار الذي أجري لك عند التوظيف.

عرض وتحليل النتائج:

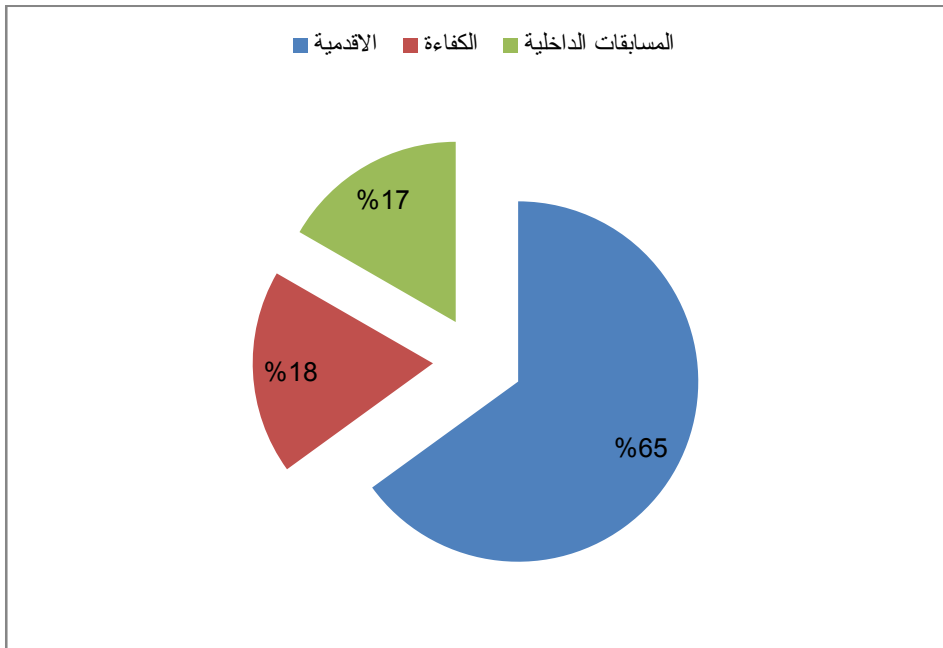
يظهر لنا بوضوح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم 18 والرسم البياني رقم 18 أن 42 من العمال الذين استجوبناهم أجابوا شفوي عن نوع الاختبار الذي أجري لهم عند التوظيف حيث وصلت نسبتهم 70% في حين نجد أن 9 من العمال أجابوا كتابي عن نوع الاختبار الذي أجري لهم عند التوظيف حيث وصلت نسبتهم 15%. بالمقابل نجد أن 9 من العمال أجابوا تعيين مباشر عن نوع الاختبار الذي أجري لهم عند التوظيف حيث وصلت نسبتهم 15%.

مناقشة النتائج:

يمن تفسير هذه النتائج المتوصل إليها أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أن نوع الاختبار الذي أجري لهم عند التوظيف هو الشفوي. هنا نرى أن كل إدارة حسب الطريقة التي تنتهجها فهناك إدارات أخرى تم التوظيف فيه على أساس وجود اتفاقيات بين المعاهد والإدارة الوصية.

السؤال رقم 19: هل نظام الترقية المتبع من طرف إدارتكم يعتمد على؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى نظام الترقية المتبع من طرف إدارتكم يعتمد على.
 الجدول رقم 19: يوضح لنا مدى معرفة نظام الترقية المتبع من طرف إدارتكم على.

النسبة	التكرارات	الإجابات
65%	39	الأقدمية
18.33%	11	الكفاءة
16.67%	10	المسابقات الداخلية
100%	60	المجموع



الشكل رقم 19: يوضح لنا مدى معرفة نظام الترقية المتبع من طرف إدارتكم على.

عرض وتحليل النتائج:

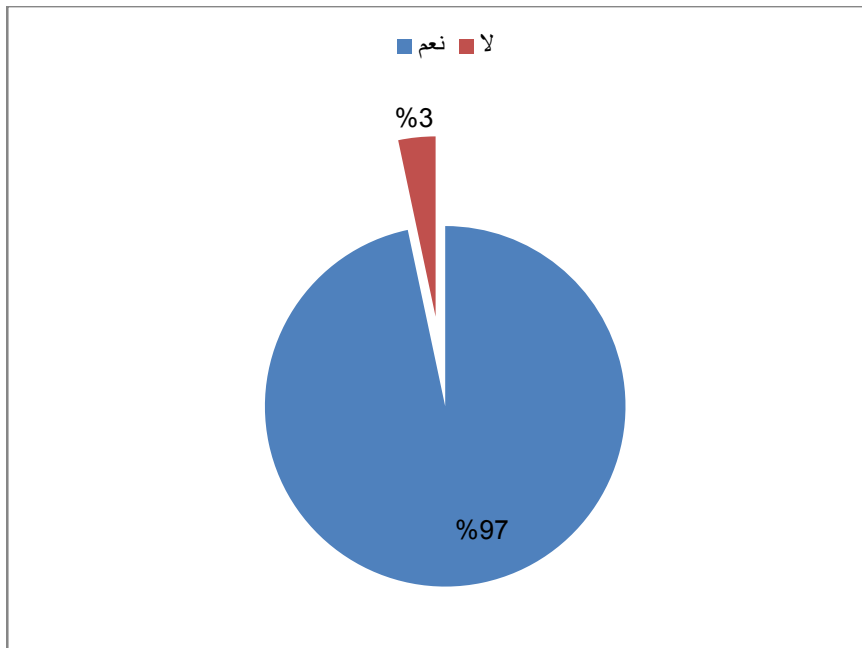
يبين لنا نتائج الجدول رقم 19 والسم البياني رقم 19 أن 39 عامل الذين استجوبناهم أجابوا الاقدمية عن اعتماد نظام الترقية المتبع من طرف الإدارة حيث وصلت نسبتهم 65% في حين نجد أن 11 عامل الذين استجوبناهم أجابوا الكفاءة عن اعتماد نظام الترقية المتبع من طرف الإدارة حيث وصلت نسبتهم 18.33% بالمقابل نجد أن 10 عامل الذين استجوبناهم أجابوا المسابقات الداخلية عن اعتماد نظام الترقية المتبع من طرف الإدارة حيث وصلت نسبتهم 16.67%.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتوصل إليها أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أن نظام الترقية المتبع من طرف الإدارة الأقدمية، وهذا يعتبر شي إيجابيا لأنه بهذا نظام تكون هناك شفافية.

السؤال رقم 20: هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى رضا العمال عن الوظيفة التي يشغلونها.
 الجدول رقم 20: يوضح لنا مدى رضا العمال عن الوظيفة التي يشغلونها.

النسبة	التكرارات	الإجابات
%96.67	58	نعم
%3.33	2	لا
%100	60	المجموع



الشكل رقم 20: يوضح لنا مدى رضا العمال عن الوظيفة التي يشغلونها.

عرض وتحليل النتائج:

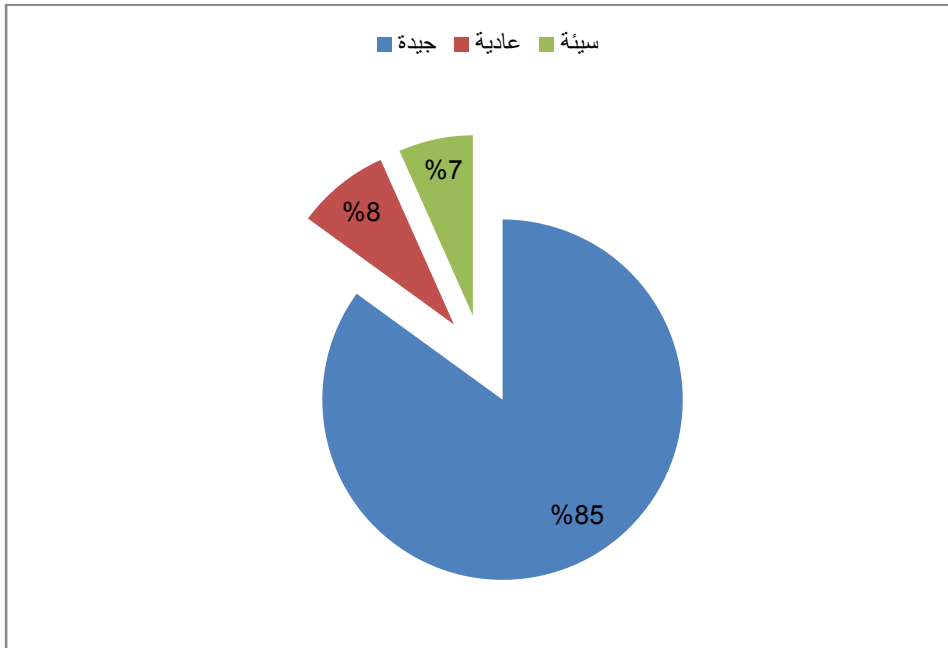
تبين لنا نتائج الجدول رقم 20 والرسم البياني رقم 20 أن 58 من العمال الذين استجوبناهم أجابوا نعم على أنهم راضون عن الوظيفة التي يشغلونها حيث وصلت نسبتهم 96.67% في حين نجد أن 2 من العمال الذين استجوبناهم أجابوا لا على أنهم راضون عن الوظيفة التي يشغلونها حيث وصلت نسبتهم 3.33% .

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتوصل إليها أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أنهم راضون عن الوظيفة التي يشغلونها وهذا ما يدل عن اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب ومنها تكون تحقيق أهداف الإدارة

السؤال رقم 21: ما رأيكم في الطرق التي تعتمد عليها إدارتكم في عملية الترقية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى الطرق التي تعتمد عليها إدارتكم في عملية الترقية.
الجدول رقم 21: يوضح لنا معرفة مدى الطرق التي تعتمد عليها إدارتكم في عملية الترقية.

النسبة	التكرارات	الإجابات
%85	51	جيدة
%8.33	5	عادية
%6.67	4	سيئة
%100	60	مجموع



الشكل رقم 21: يوضح لنا معرفة مدى الطرق التي تعتمد عليها إدارتكم في عملية الترقية.

عرض وتحليل النتائج:

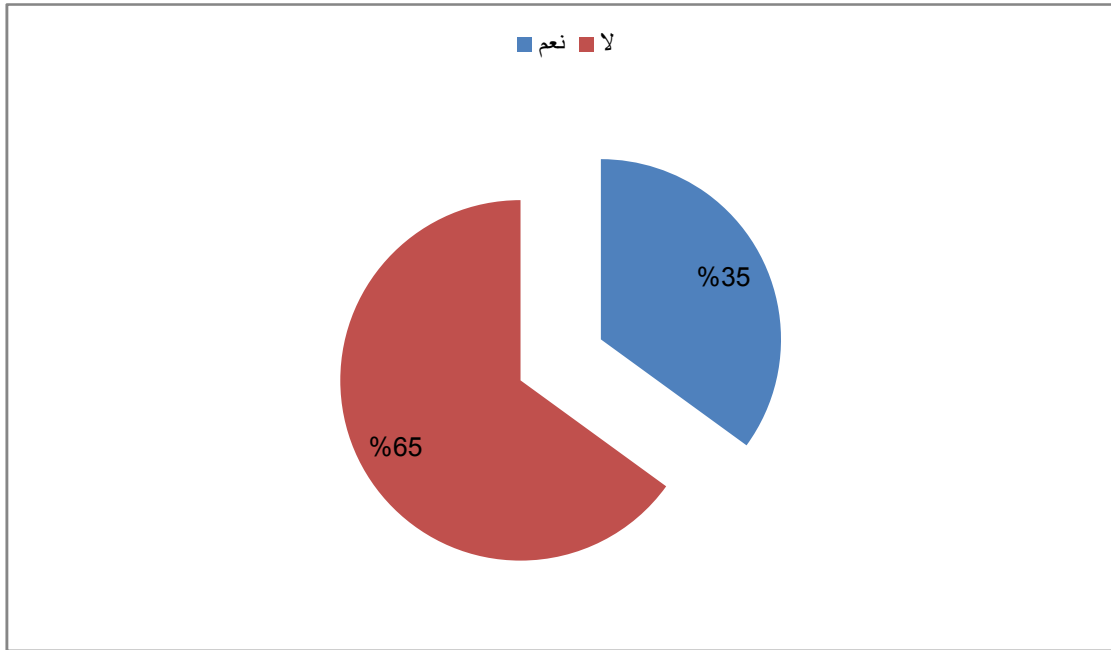
تبين لنا نتائج الجدول رقم 21 والرسم البياني رقم 21 أن 51 من العمال الذين استجوبناهم أجابوا جيدة في الطريقة التي تعتمد عليها الإدارة في عملية الترقية حيث بلغت نسبتهم 85% في حين نجد أن بعض العمال الذي كان عددهم 5 أجابوا عادي في طريقة التي تعتمد عليها الإدارة في عملية الترقية حيث بلغت نسبتهم 8.33% بالقابل نجد فئة من العمال حيث كان عددهم 4 عمال أجابوا سيئة في الطريقة التي تعتمد عليها الإدارة في عملية الترقية حيث بلغت نسبتهم 6.67%.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتوصل إليها أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أن الطريقة التي تعتمد عليها الإدارة في عملية الترقية جيدة وهذا يدل على رضا الموظفين بطرق الترقية.

السؤال رقم 22: هل هناك اختلاف بين أجور إدارتكم وباقي إدارة القطاع الرياضي؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى أن هناك اختلاف بين أجور إدارتكم وباقي إدارات القطاع الرياضي.
 الجدول رقم 22: يوضح لنا مدى أن هناك اختلاف بين أجور إدارتكم وباقي إدارات القطاع الرياضي.

النسبة	التكرارات	الإجابات
%35	21	نعم
%65	39	لا
%100	60	المجموع



الشكل رقم 22: يوضح لنا مدى أن هناك اختلاف بين أجور إدارتكم وباقي إدارات القطاع الرياضي

عرض وتحليل النتائج:

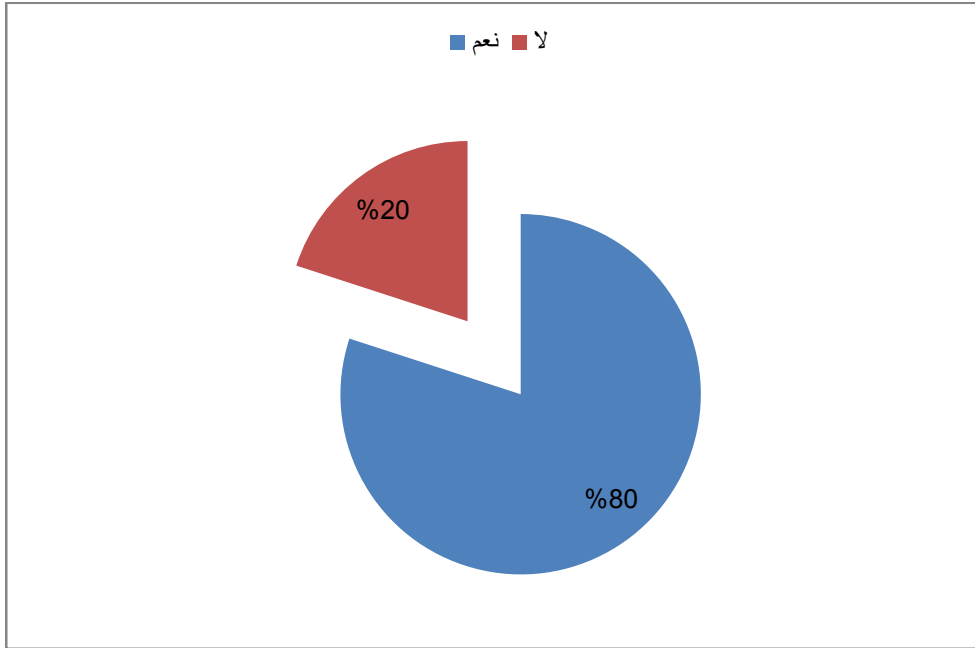
تبين لنا نتائج الجدول رقم 22 والرسم البياني رقم 22 أن 21 من العمال الذين استجوبناهم أجابوا نعم على أن هناك اختلاف بين أجور إدارتهم وباقي إدارات القطاع الرياضي حيث بلغت نسبتهم 35% في حين نجد أن 39 من العمال الذين استجوبناهم أجابوا لا على أن هناك اختلاف بين أجور إدارتهم وباقي إدارات القطاع الرياضي حيث بلغت نسبتهم 65%.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتوصل إليها أن أغلبية أفراد العينة يرون بعدم وجود اختلاف في الأجور بين إدارتهم وباقي إدارات القطاع الرياضي.

السؤال رقم 23: هل أنت راضا عن محيط العمل داخل إدارتكم؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى رضا العمال عن محيط العمل داخل الإدارة.
 الجدول رقم 23: يوضح لنا مدى رضا العمال عن محيط العمل داخل الإدارة.

النسبة	التكرارات	الإجابات
%80	48	نعم
%20	12	لا
%100	60	المجموع



الشكل رقم 23: يوضح لنا مدى رضا العمال عن محيط العمل داخل الإدارة.

عرض وتحليل النتائج:

تبين لنا نتائج الجدول رقم 23 والرسم البياني رقم 23 أن 48 من العمال الذين استجوبناهم أجابوا نعم أنهم راضون عن محيط العمل داخل إدارتهم ونسبتهم كانت 80% في حين نجد أن بعض العمال البالغ عددهم 12 عامل أجابوا لا على أنهم راضون عن محيط العمل داخل إدارتهم ونسبتهم كانت 20%

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتوصل إليها أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أنهم راضون عن محيط عملهم داخل إدارتهم الأمر الذي يعكس على أن عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية في حالة جيدة.



مناقشة نتائج الدراسة

تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

بناء على تحليلنا لإجابات العمال وانطلاقاً من الفرضية الأولى والمتمثلة بما يلي: لعناصر ومبادئ التنظيم دور في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية، ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضية الأولى جاءت إجابات العمال تثبت صحة هذه الفرضية أي أن لعناصر ومبادئ التنظيم دور في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية ويعتد ذلك حسب النتائج المتحصل عليها في الدور الذي يلعبه التنظيم في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها كذلك هباش كمال الذي يقول بأن لعناصر ومبادئ التنظيم دور في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال نتائجها بحيث، حث القائمين على المؤسسات الرياضية على ضرورة احترام وتطبيق مبادئ وظيفة التنظيم مما لها آثار إيجابية على المورد البشري، وأيضاً تسليط الضوء على وظيفة التنظيم من الناحية الإدارية بالتطرق إلى إيجابيات وسلبيات هذه الوظيفة بحيث التركيز على الإيجابيات بخلق الانسجام والابتعاد عن السلبيات المتمثل في التشتت ومشاكل في العمل، وهذا ما نؤكد كذلك من خلال الجدول رقم 02 والذي بلغت نسبتهم 65% عن طريقة الإدارة للعلاقة التي تتخذها مع الموظفين إلى التنظيم الرسمي بالتركيز على الوثائق والإجراءات وعدم التركيز على التنظيم الغير رسمي بالتركيز على العلاقات الإنسانية وهذا ما يؤكد أن لعناصر ومبادئ التنظيم دور في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى الجدول رقم 04 والذي بلغ نسبتهم 75% من خلال تواجد مشاكل داخل العمل أي أن العمال لا يواجهون مشاكل داخل عملهم وهذا ما يدل على استقرارهم ورضا العمال عن الوظيفة التي يشغلونها وهذا ما يضع دور التنظيم ومبادئه في خلق التلاحم في إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى الجدول رقم 08 والذين بلغت نسبتهم 90% وهي عن وسائل الاتصال التي تستعملها هذه لإدارة وهي تعتمد على الاتصال المكتوب لأنهم يساعدهم على ممارسة وظائفهم بطريقة أكثر تنظيماً ورسم الخطوات السليمة وتحديد مسؤوليات الأفراد من خلال التنظيم الذي يعتبر العنصر الأساسي لأي إدارة.

ومن خلال هذه النتائج التي توصلنا إليها قد تبين لنا أن الفرضية الأولى قد تحققت.

تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

بناءً على تحليلنا لإجابات العمال وانطلاقاً من الفرضية الثانية والمتمثلة في ما يلي: لتنظيم إدارة الموارد البشرية دور في تطوير أداء العامل البشري في إدارة الموارد البشرية ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضية الثانية جاءت إجابات العمال تثبت صحة هذه الفرضية أي أن لتنظيم إدارة الموارد البشرية دور في تطوير أداء العامل في إدارة الموارد البشرية ويعد ذلك حسب النتائج المتحصل عليها في الدور الذي يلعبه التنظيم في تطوير أداء العامل في إدارة الموارد البشرية وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها كذلك ميموني فاروق الذي يقول أن لتنظيم إدارة الموارد البشرية دور في تطوير أداء العامل البشري وذلك من خلال الدور الذي تلعبه في تنظيم إدارة المورد البشري في تطوير أداء العامل البشري وذلك من خلال نتائجها بحيث، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر كمدخل لعمل المؤسسة الرياضية أي أن المورد البشري هو الدعامة الأساسية للمؤسسة الإدارية أو أي مؤسسة أخرى وأيضاً، يجب توفير له جو العمل بالإضافة إلى تكوينه وتدريب من أجل تطوير أداء العامل من جهة وتحقيق المؤسسة لأهدافها من جهة أخرى ما نؤكد من خلال الجدول رقم 11 والذي بلغ نسبته إلى 65% والذي يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها داخل الإدارة ومن هنا نعتبر من أهداف التنظيم داخل الإدارة وضع تصميم للمستويات الإدارية والاستخدام الأمثل للطاقت البشرية والمادية وهذا ما يحقق إشباع كامل للرغبات الإنسانية مما يؤدي إلى تطوير في أداء المورد البشري بالإضافة إلى الجدول رقم 13 والذي بلغ نسبته إلى 70% أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد وهذا ما يثبت في تطوير أداء العامل في إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى الجدول رقم 14 والذي بلغ نسبته 75% أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال وهنا نرى أيضاً أن الرقابة تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء العمال

ومن خلال كل هذه النتائج التي توصلنا إليها قد تبين لنا أن الفرضية الثانية قد تحققت.

تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

بناء على إجابات العمال وانطلاق من الفرضية الثالثة والمتمثلة في ما يلي: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن العملية التنظيمية ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضية الثالثة جاءت إجابات العمال تثبت صحة هذه الفرضية أي أن مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن العملية التنظيمية وهذا ما أكدته الدراسة التي قامت بها كذلك صباح أسابع الذي تقول عن مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن العملية التنظيمية وذلك من خلال الدور الذي يكون لمكانة إدارة الموارد البشرية ضمن العملية التنظيمية والتي جاءت نتائجها ، من أهم إيجابيات تقسيم العمل فتح المجال أمام المبادرات الفردية للإبداع والابتكار في المجال الذي يعملون ضمنه وهذا ما يدل على مكانة إدارة الموارد البشرية في العملية التنظيمية ومكانتها أيضا في المؤسسة ويعد ذلك حسب النتائج المتحصل عليها لمكانة إدارة الموارد البشرية في العملية التنظيمية وهذا ما يؤكد الجدول رقم 17 والذي بلغ نسبته 81.67% عن كيفية توظيفهم داخل هذه الإدارة وكانت على أساس الإعلان في جريدة حيث كانت التحاقهم بالمؤسسة واجري لهم اختبار وهذا يدل على أن كل العمال لديهم فرص عمل متكافئة بالإضافة إلى الجدول رقم 19 والذي بلغ نسبته 65% أن نظام الترقية المتبع من طرف الإدارة هو الأقدمية وهذا من أجل قيمة ووزن إدارة الموارد البشرية في هذه الإدارة بالإضافة إلى الجدول رقم 20 والذي بلغ نسبته 85% عن الطريقة التي تعتمد عليها الإدارة في عملية الترقية جيدة وهذا ما يدل قيمة المورد البشري وتوفير له كل الظروف بالإضافة إلى الجدول رقم 22 على أن العمال لا يوجد اختلاف بين أجور إدارتهم وباقي إدارات القطاع الرياضي وهذا يدل على إعطاء الإدارة الرياضية لإدارة الموارد البشرية كل الأشياء التي تجعل من العامل مكانة وقيمة كبيرة وتحقيق أهداف الإدارة.

ومن خلال هذه النتائج التي توصلنا إليها قد تبين لنا أن الفرضية الثالثة تحققت.



الاستنتاج العام

الاستنتاج العام: في ضوء الفرضيات المطروحة والأهداف المسطرة ومن خلال عرض النتائج ومناقشتها توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- لعناصر ومبادئ التنظيم دور في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية.
- لتنظيم إدارة الموارد البشرية دور في تحسين وتطوير أداء العامل في إدارة الموارد البشرية.
- لمكانة وقيمة إدارة الموارد البشرية دور في العملية التنظيمية.

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير الإدارة وتنميتها، إذ خلص الباحث من خلال كلا الدراستين: النظرية والميدانية إلى أن انسجام إدارة الموارد البشرية لا يكون إلا بعناصر ومبادئ التنظيم داخل الإدارة مما يعود بالإيجاب عليها. حيث أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير الإدارة الرياضية.

لتنظيم إدارة الموارد البشرية أيضا دور في تحسين وتطوير أداء العامل من خلال إعطاءه الإدارة الرياضية كل ما يحتاجه وإشباع كل رغباته، وهذا ما يجعل العامل في جو مناسب للعمل وإعطاء كل ما لديه من طاقات وصولا إلى الإبداع في العمل مما يؤدي بذلك إلى تطور أداء العامل وبطبيعة الحال كلما تطور أداء العامل تطورت الإدارة الرياضية.

ولمكانة وقيمة إدارة الموارد البشرية دور في العملية التنظيمية، إن الإدارة الرياضية هي تلك التي تسعى إلى إعطاء الأهمية القصوى لمواردها لما لها من دور إيجابي وفعال في الحفاظ عليها وتطويرها.

ولأن الإدارة الرياضية تسير من طرف جماعة معينة من، إطارات، موظفين، إداريين، وعمال مهنيين، فإنها تحتاج وبشكل أساسي إلى تنظيم جيد يتم من خلالها توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود، وعليه فإن كل فرد داخل هذه الإدارة، سيتمكن من معرفة ما لديه من حقوق وما عليه من واجبات، الأمر الذي من شأنه أن يساعد على ترسيخ علاقات إنسانية جيدة تتميز بالمرونة والإيجابية، وهذا في حد ذاته يعمل على استمرارية الإدارة الرياضية ويساهم في تطويرها وازدهارها.



اقتراحات وتوصيات

يعد إتمام الدراسة ومن خلال النتائج المتوصل إليها كان لزاما علينا تقديم بعض الاقتراحات التي نأمل أن نأخذ بعين الاعتبار:

- رغم اهتمام الإدارة الرياضية بوظيفة التنظيم إلا أن زيادة الاهتمام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يساعد على نموها وتطورها
- زيادة الموارد المادية المتمثل في أجهزة وبرامج الإعلام الآلي وتوفير الإنترنت لما لهما من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية.
- ضرورة الاعتماد على مختصين في مجال الإدارة والتنظيم في الرياضة لإدارة وتسيير المؤسسات الرياضية.
- العمل على ترسيخ فكرة أن الجدية والانضباط في العمل وقيام كل شخص بما يوكل إليه هي أهم العوامل التي تساعد على حسن سير الإدارة، وبالتالي فإنها تنعكس إيجابا على العامل في حد ذاته.
- ضرورة تكثيف البحوث العلمية الخاصة بهذا الموضوع.
- اقتراح على مدير مديرية الشباب والرياضة أن يشير إلى مواضيع تنظيم خلال اجتماعاته مع عماله وماله من إيجابيات في تحسين وتطوير الإدارة وماله أيضا من إيجابيات للعمال.
- التفكير في المدى البعيد من صيانة المورد البشري من تدريب وترقية وأجور وغيرها.



يعد ممارسة النشاط في الإدارة أمراً ضرورياً وجانباً من جوانب تسيير هذه المؤسسة التي تهدف إلى الوصول إلى تحقيق أهدافها، وفي هذه الدراسة كان هدفنا البحث عن أهمية تنظيم إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية، ويتطلب انضمام المؤسسات الجزائرية إلى تطوير شاملاً في الإدارة من خلال تبني فلسفة إدارة شبكة الإمداد وتحديث الأساليب الكمية المستخدمة، التي تهدف إلى اتخاذ القرار الأمثل على مستوى جميع الوظائف الرئيسية والتي يتضمنها التنظيم الذي يلعب دوراً في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية وأيضاً تنظيم العمال والذي يعتبر الأمر الأساسي أو بالأحرى العمود الفقري بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة وهو الذي يساهم بصفة كبيرة في مستقبل الإدارة من نجاحها أو فشلها، وأيضاً إعطاء للمورد البشري مكانة وتوفير له كل سبل العمل وإعطائه الجو المناسب وهذا كله من أجل أن يعطينا تحسين وتطوير في الإدارة الرياضية.

ومن خلال هذه الاستنتاجات توصلنا إلى أن تنظيم إدارة الموارد البشرية له دور إيجابي في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية، ونرجو من خلال ما ذكر من نتائج التي خاصة بهذا البحث أن تكون هذه الدراسة فاتحة لدراسات وبحوث مستقبلاً بهدف التعرف على الدور الذي يلعبه تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية.



الكتب:

- 01- ابن منظور، لسان العرب، دار الصادر للنشر والتوزيع مج12، الطبعة 1 بيروت، لبنان، 2000.
- 02- رائد الطلاب، جبران مسعود، دار العلم للملايين، ط4، 1989
- 03- إبراهيم محمود عبد المقصود، أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة والتنظيم في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، ط1، 2004.
- 04- احمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 05- أسامة كامل محمد الطريفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، ط1، 2006.
- 06- أحمد عبد الرحمان الشميري، عبد الرحمان بن احمد هيحان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط1، الرياضي، 2004.
- 07- جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة 1، 2008.
- 08- جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2008.
- 09- حسن حمادي، إدارة وتنظيم، مكتبة شمس، القاهرة، 1997.
- 10- حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية، 2003.
- 11- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة، بيروت، 2002.
- 12- حليم منير، عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، ط1، 1991.
- 13- حسن معوض، حسن شلتوت، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 1997.
- 14- خالد عبد العزيز الهيبني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005.
- 15- درويش، كمال الدين، الإدارة الرياضية، أسس وتطبيقات، دار الكتاب، القاهرة، 1991، طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، المجموعة العلمية، مركز الكتاب للنشر القاهرة، 1997.
- 16- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 18- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.

- 19- صالح بن نوار تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دون طبعة المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2006.
- 20- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر القاهرة، ط2، 1997.
- 21- عبد الرحمان سيار، الأداء الإداري المتميز، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب، 2014.
- 22- عصام بدوي، نازك مصطفى نبيل، البطولات والدورات الرياضية، استضافتها تنظيمها وإدارتها، دار الفكر العربي، القاهرة ط1، 2004.
- 23- عامر إبراهيم فنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، 1999.
- 24- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 25- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015.
- 26- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، 2000.
- 27- مروان عبد المجيد إبراهيم، طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 28- مفتي إبراهيم حمادي، تطبيقات الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر القاهرة، 1997.
- 29- مفتي إبراهيم حمادي، تطبيقات الإدارة الرياضية ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1991.
- 30- مصطفى نجيب الشاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1996.
- 31- مفتي إبراهيم حمادي، تطبيقات الإدارة، مطابع أموت، ب ط، القاهرة، مصر، 1999.
- 32- محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس، ب.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- 33- مصطفى حسين باهي، احمد كمال أنصاري، مهارات القيادة في المجال الرياضي القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2006.
- 34- محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب، مناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، علم النفس الرياضي ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1999.
- 35- ماهر أحمد، تطوير المنضقات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.

- 36- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 37- محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ب.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 38- محمد حسن علاوة، أسامة كمال راتب، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 39- نظمي الشحادة محمد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 40- نبيل الحسين النجار، الإدارة أصولها اتجاهاتها المعاصرة، د.ط، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993.
- 41- قيس محمد لعبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة طرابلس، ط1، 1997.

الأطروحات والرسائل العلمية:

- 42- شاوي صباح، أثر التنظيم على أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مذكرة ماجستير (منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف 2010.
- 43- عمر دمانة، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
- 44- بعزیز زكريا، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية، مذكرة ماستر، جامعة لمسيلا، 2015/2014
- 45- أشرف صبحي، نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية البدنية، جامعة حلوات، القاهرة، 2000.
- 46- حسان يمينة، دفرون أسماء، أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة الأفراد، دراسة حالة المدربة الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونطراك، حاسي مسعود، رسالة ماجستير 2012.
- 47- زياد بن عبد الله الدهشة، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيزر بيرق، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2006.

القوانين:

- 48- الأمر 95-05 الصادرة بتاريخ 1995/02/25، الجريدة الرسمية ج.ج.د.ش لوزارة الشباب والرياضة، العدد 54.
- 49- المرسوم التنفيذي 416/91 الصادرة بتاريخ 1991/11/02، الجريدة الرسمية ج.ج.د.ش لوزارة الشباب والرياضة بالجزائر، العدد 54.





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير الرياضي

تخصص: إدارة وتسيير



استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

في إطار تحضير مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية بعنوان:

تنظيم إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة - ولاية الوادي-

إخواني أخواطي عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي الرجاء منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان ولأننا نشق فيكم ونشعر أنكم الذين تستطيعون إعطائنا الصورة الحقيقية عن هذا الموضوع فإننا نرجو من سيادتكم الإجابة بصدق وصراحة تامة ولنا منا جزيل الشكر على مساعدتكم المخلصة، علما أن الإجابات تستخدم في أغراض البحث العلمي فقط وإنني أشكركم كثير على تعاونكم ووقوفكم معنا وأرجو أن تتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف أ.د:

جعفر بوعروري

إعداد الطالب:

محمد غنابزية

الموسم الجامعي: 2018/2017

* البيانات الشخصية:

1- السن:.....

2- الجنس: أنثى ذكر

3- المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس ماستر مهندس مستشار رياضي

المحور الأول: لعناصر ومبادئ التنظيم دور في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية

السؤال رقم 01: هل ترى أن أداء الإدارة داخل الوسط الذي تعمل به:

جيد متوسط ضعيف

السؤال رقم 02: هل تلجأ الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى (التنظيم الرسمي) بالتركيز على الوثائق

والإجراءات أم إلى (التنظيم غير الرسمي) بالتركيز على العلاقات الإنسانية داخل الإدارة:

التنظيم الرسمي التنظيم الغير رسمي الكل معا

السؤال رقم 03: كيف ترى أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة:

مركزي لا مركزي الاثنين معًا

السؤال رقم 04: هل تواجهك مشاكل داخل عملك: نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم ما هي طبيعتها.....

.....

السؤال رقم 05: هل لديك مسؤوليات:

على الأشخاص والمعدات الوسائل والمعدات الأعمال الموكلة إلى إنجازها

السؤال رقم 06: هل أنت راض عن طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال داخل الإدارة:

نعم لا

السؤال رقم 07: رتب أنواع الاتصال الأكثر استعمالا داخل إدارتكم:

صاعد نازل أفقي آخر يحددها.....

السؤال رقم 08: ما هي برأيك أنجع وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل إدارتكم:

مكتوب شفوي آخر يحددها.....

المحور الثاني: لتنظيم إدارة الموارد البشرية دور في تطوير أداء العامل في إدارة الموارد البشرية

السؤال رقم 09: كيف ترى أهمية التنظيم في تحسين تسيير الإدارة؟

كبيرة متوسطة قليلة

السؤال رقم 10: هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟

نعم لا

السؤال رقم 11: هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟

نعم لا

السؤال رقم 12: هل التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟

نعم لا

السؤال رقم 13: هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟

نعم لا

السؤال رقم 14: هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟

نعم لا

السؤال رقم 15: هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين أداء العامل؟

نعم لا

السؤال رقم 16: هل مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم لا

المحور الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن العملية التنظيمية

السؤال رقم 17: كيف تمت وظيفتكم داخل هذه الإدارة

على أساس إعلان في جريدة طريق اتصال زميل على أساس الاختيار
آخر يحددها.....

السؤال رقم 18: ما هو نوع الاختبار الذي أجري لك عند التوظيف

تعيين مباشر اختبار كتابي اختبار شفوي
آخر يحدده.....

السؤال رقم 19: هل نظام الترقية المتبع من طرف إدارتكم يعتمد على:

الأقدمية الكفاءة المسابقة الداخلية

السؤال رقم 20: هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها:

نعم لا

السؤال رقم 21: ما رأيك في الطرق التي تعتمد عليها إدارتكم في عملية الترقية:

جيدة عادية سيئة

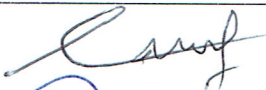
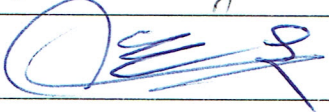
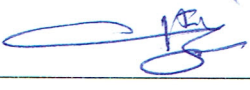
السؤال رقم 22: هل هناك اختلاف بين أحوار إدارتكم وباقي إدارات القطاع الرياضي:

نعم لا

السؤال رقم 23: هل أنت راض عن محيط العمل داخل إدارتكم:

نعم لا

قائمة المحكمين:

الإمضاء	الدرجة العلمية	اسم الأستاذ
	استاذ محاضر	د. خالد الخليل
	استاذ محاضر	د. نبيل الملا
	استاذ محاضر	د. فتوح خير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-

مجلس إدارة
الكلية
الرياضية

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

رقم: /ق.إ.ت.ر/ 2018

إلى السيد: عبد الرحمن حميداني

الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب (ة): غنا بوزية محمد
في إنجاز دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في

رئيس القسم

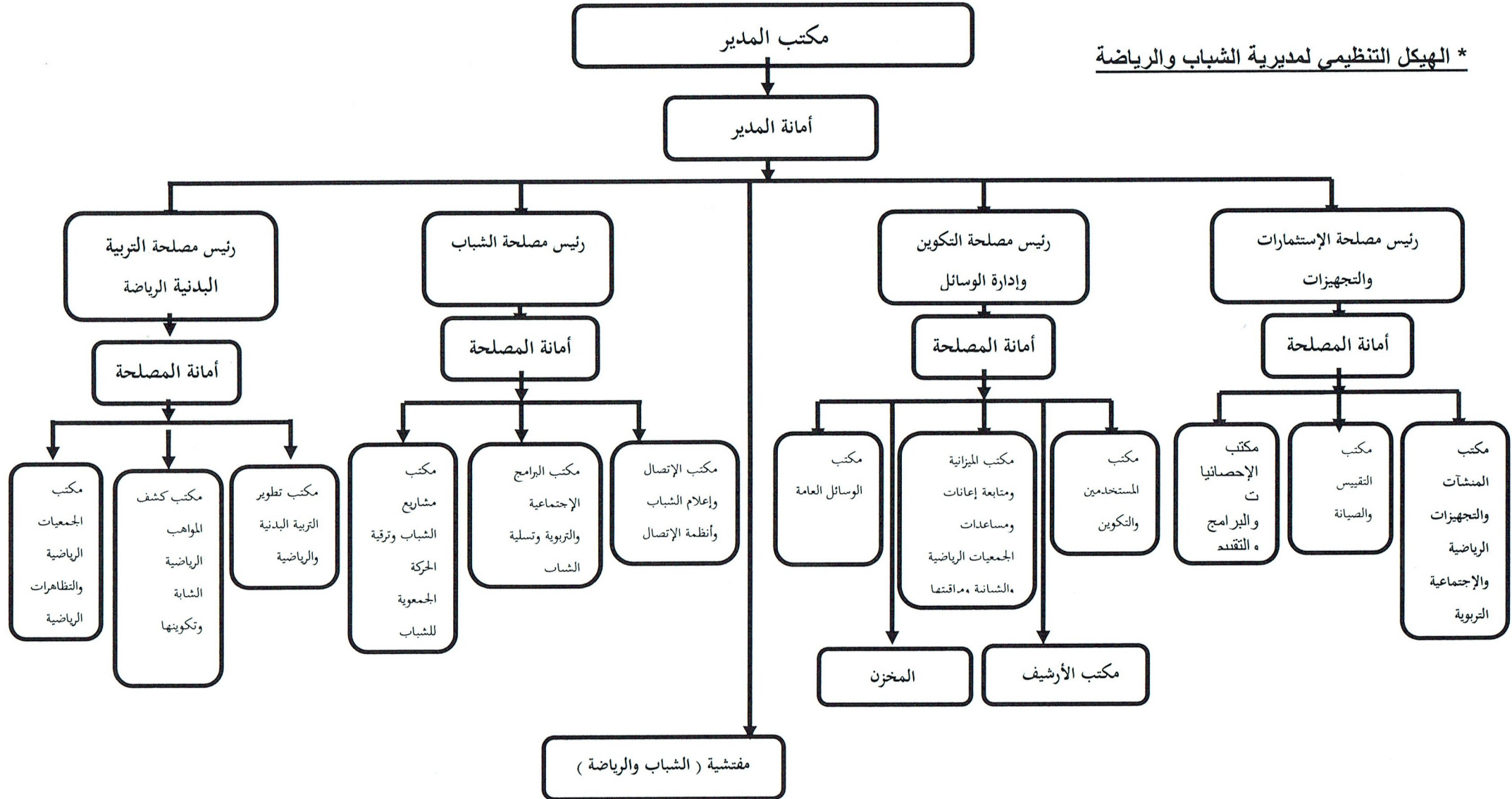
رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي
فوش نصوح

مراجع
مدير الشباب والرياضة
لولاية الوادي

عبد الرحمن حميداني



* الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة



ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: تنظيم إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية

إشكالية الدراسة: ما دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية؟

الفرضية العامة: لتنظيم إدارة الموارد البشرية دور في تحسين وتطوير الإدارة الرياضية.

فرضيات الدراسة:

- لعناصر ومبادئ التنظيم دور في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية.
- لتنظيم إدارة الموارد البشرية دور في تحسين وتطوير أداء العامل في إدارة الموارد البشرية.
- لمكانة وقيمة إدارة الموارد البشرية دور في العملية التنظيمية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

المنهج المستخدم: هو المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة على مجموعة من عمال المقدر عددهم 70 عامل من مديرية الشباب والرياضة بالوادي

المجال الزمني: من النصف الأخير لشهر ديسمبر إلى غاية جوان.

المجال المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي.

الأدوات المستعملة في الدراسة: تم الاعتماد على استمارة استبيان.

النتائج المتوصل إليها:

- لعناصر ومبادئ التنظيم دور في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستمرار وان انسجام انسجام إدارة الموارد البشرية لا يكون إلا بعناصر ومبادئ التنظيم.
- لتنظيم إدارة الموارد البشرية دور في تحسين وتطوير أداء العامل في إدارة الموارد البشرية وهو من خلال إعطاءه الإدارة الرياضية كل ما يحتاج وإشباع كل رغباته من أجل إعطاء كل ما لديه من طاقات وصولاً إلى الإبداع في العمل مما يؤدي إلى تطوير أداء العامل وتطوير الإدارة الرياضية
- لمكانة وقيمة إدارة الموارد البشرية دور في العملية التنظيمية وعليه فإن كل فرد داخل هذه الإدارة سيتمكن من معرفة ما لديه من حقوق وما عليه من واجبات الأمر الذي من شأنه أن يساعد على ترسيخ علاقات إنسانية جيدة تتميز بالمرونة والإيجابية وهذا يعمل على استمرارية الإدارة الرياضية ويساهم في تطويرها وإزدهارها.