

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية



رقم:

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر
تخصص: إدارة وتسيير رياضي

العنوان

أثر المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية

(دراسة ميدانية على مستوى بعض المنشآت الرياضية بدائرة زربية الوادي- ولاية بسكرة)

تحت إشراف:
- د. دحية خالد

من إعداد:
- بوزاهر محمود لزهري
- سعدي خالد

السنة الجامعية : 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِرِّي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ ﴾

﴿ وَسَرِّدُونِي إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

(التوبة - 105)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، هو القائل في محكم تنزيله:

(وَإِذْ نَادَى رَبُّكُمْ لَنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۗ) سورة إبراهيم: 07

كما يقول رسول الله ﷺ: ﴿لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مِنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسُ﴾

لذا يقتضي الواجب أن نذكر فضل من شجعنا وساعدنا على إتمام هذه المذكرة، فإننا نتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والإمتنان إلى الدكتور: "دحية خالد" الذي رافقنا في هذه الرحلة التعليمية، وأرشدنا ووجهنا بتوجيهات مفيدة فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نشكر مدراء المنشآت الرياضية التابعة لدائرة زربية الوادي الذين ساعدونا خلال دراستنا الميدانية.

ولا ننسى أن نتقدم بكل احترامنا إلى كل من ساعدنا، من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جل وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل.

الإهداء

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك، ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك.
إلى بطلنا في هذه الحياة إلى درعي الذي به احتميت، وفي هذه الحياة اقتديت، والذي شق لي بحر العلم والتعلم، والذي علمني أن لا فشل في الحياة ... إلى: **أبي صادق** أطال الله في عمره.
إلى التي لا كلمات تنصفها، ولا نص يكفي للحديث عنها، إلى التي كان حظي وفيرا أن
أكون ابنها، أمي جنتي: **حورية**

إلى السند في هذه الحياة أخويّ: **محمد لخضر** و**محمد الطيب**

إلى أخواتي الكريمات: **خديجة**، **بثينة**، **لبنى**، **نور**، **سهام**.

إلى براعمنا الصغار: **قصي**، **سيرين**، **عبد المعز**، **إسراء**.

إلى رفيقي في المشوار: **خالد سعدي**.

كما نتقدم بالشكر إلى كل زملائنا وزميلاتنا على مساعدتهم، فلهم منا كل عبارات المحبة
والإمتنان.

فمن ذكرناهم شكرناهم، ومن نسيناهم فهم أولى الناس شكرا، نرجو أن ينال جهدنا القبول
فحسبنا أننا اجتهدنا والكمال لله وحده.

محتوى البحث

محتوى البحث

| الصفحة | العنوان |
|--------------|--|
| أ | ✓ شكر وتقدير |
| ب | ✓ إهداء |
| ج | ✓ قائمة الجداول والأشكال |
| 01 | ✓ مقدمة. |
| 10-04 | ❖ الجانب التمهيدي |
| 04 | 1. الإشكالية |
| 04 | 2. التساؤلات |
| 04 | 3. الفرضيات |
| 05 | 4. أسباب ومبررات اختيار الموضوع |
| 05 | 5. أهمية الدراسة |
| 05 | 6. أهداف البحث |
| 06 | 7. تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث |
| 07 | 8. الدراسات السابقة والمشابهة |
| 44-12 | ❖ الجانب النظري |
| 25-12 | • الفصل الأول: المناخ التنظيمي |
| 12 | ✓ تمهيد |
| 13 | ✓ مفهوم المناخ التنظيمي |
| 13 | ✓ أهمية المناخ التنظيمي |
| 15 | ✓ خصائص المناخ التنظيمي |
| 16 | ✓ أنواع المناخ التنظيمي |
| 17 | ✓ أبعاد المناخ التنظيمي |
| 22 | ✓ العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي |
| 25 | ✓ خلاصة |

محتوى البحث

| | |
|-------|---|
| 44-27 | ● الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية |
| 27 | ✓ تمهيد |
| 28 | 1. مفهوم الموارد البشرية |
| 29 | 2. أهداف إدارة الموارد البشرية |
| 32 | 3. أسباب الاهتمام بالموارد البشرية |
| 34 | 4. أهمية الموارد البشرية في المنشآت الرياضية |
| 35 | 5. تحديات إدارة الموارد البشرية |
| 40 | 6. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية |
| 42 | 7. العلاقة بين الموارد البشرية والمنشأة الرياضية |
| 44 | ✓ خلاصة |
| 78-47 | ✓ الجانب التطبيقي |
| 52-47 | ● الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية |
| 47 | ✓ تمهيد |
| 48 | 1. الدراسة الاستطلاعية |
| 48 | 2. منهج البحث |
| 48 | 3. مجتمع البحث |
| 48 | 4. عينة البحث |
| 49 | 5. مجالات البحث |
| 49 | 6. متغيرات البحث |
| 49 | 7. أداة البحث المستخدمة |
| 50 | 8. الأسس العلمية المستخدمة للأداة |
| 51 | 9. الأساليب الإحصائية |
| 52 | ✓ خلاصة |
| 54 | ● الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث |

محتوى البحث

| | |
|-------|---|
| 54 | ✓ تمهيد |
| 55 | 1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى |
| 60 | 2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية |
| 66 | 3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة |
| 78-72 | • الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها |
| 72 | ✓ تمهيد |
| 73 | 1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى |
| 75 | 2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية |
| 77 | 3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة |
| 80 | ✓ الاستنتاج العام |
| 83 | ✓ خاتمة. |
| 85 | ✓ الاقتراحات والتوصيات |
| 87 | ✓ قائمة المصادر والمراجع. |
| 92 | ✓ قائمة الملاحق. |
| 97 | ✓ ملخص الدراسة |

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

| الصفحة | محتوى الجدول | جدول رقم |
|--------|---|-----------------|
| 50 | معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة | الجدول رقم (01) |
| 55 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول اعتماد الاسلوب التعاوني داخل المنشأة الرياضية | الجدول رقم (02) |
| 56 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول التشاور بين العاملين من أجل انجاز الأعمال الادارية داخل منشأتهم | الجدول رقم (03) |
| 56 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول مكافئتهم في حالة انجاز انجاز الأعمال باحترافية داخل منشأة الرياضية من قبل المسؤولين | الجدول رقم (04) |
| 57 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول تحفيزهم من قبل المسؤولين على القيام بالأعمال الموكلة لهم | الجدول رقم (05) |
| 58 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات حول الثقة بينهم وبين المسؤولين داخل منشأتهم | الجدول رقم (06) |
| 58 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول تتبع أسلوب الحوار من أجل حل المشاكل داخل المنشأة الرياضية. | الجدول رقم (07) |
| 59 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول تشجيع الادارة لاقتراحات ومبادرات العاملون. | الجدول رقم (08) |
| 60 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول توافق الهيكل التنظيمي مع الاهداف العامة للمنشأة الرياضية | الجدول رقم (09) |
| 61 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل المنشأة الرياضية | الجدول رقم (10) |
| 61 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين | الجدول رقم (11) |
| 62 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم | الجدول رقم (12) |
| 63 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول خطوط | الجدول رقم (13) |

قائمة الجداول

| | | |
|----|--|------------------|
| | السلطة للرؤساء والمرؤوسين و وضوحها | |
| 64 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات أفراد الإداريين حول الاختصاصات بين الوحدات التعليمية للمنشأة غير متداخلة | الجدول رقم (14) |
| 64 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول الهيكل التنظيمي ومساعدته على سرعة انجاز وجودة العمل | الجدول رقم (15) |
| 65 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول تأثير التغيرات في الهيكل التنظيمي على اداء العاملين | الجدول رقم (16) |
| 66 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام للمنشأة | الجدول رقم (17) |
| 67 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول لجوء متخذي القرارات الى المشاورات قبل اتخاذها لمعرفة نتائجها واثارها | الجدول رقم (18) |
| 67 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول تقييم البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرارات | الجدول رقم (19) |
| 68 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول امتلاك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. | الجدول رقم (20) |
| 69 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب | الجدول رقم (21) |
| 70 | يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الإداريين على امتلاك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها | الجدول رقم (22) |
| 73 | يمثل نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الإداريين | الجدول رقم (23) |
| 75 | يمثل نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الإداريين | الجدول رقم (24) |
| 77 | يمثل نتائج المحور الثالث الخاص بإجابات الإداريين | الجدول رقم (25): |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العناوين | الرقم |
|--------|---|-------|
| 40 | التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية | 01 |



مقدمة

إن الهدف الأساسي التي تسعى وراءه المنظمات هو صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها ولذلك نجدتها تتبع مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك. وحتى تتمكن من الوصول إلى مبتغاياها يتطلب منها ذلك مجموعة من المدخلات منها: الموارد البشرية، المعدات والآلات... الخ.

حيث يعتبر المورد البشري العنصر المحرك والفعال في هذه المنظمات والأكثر تأثيراً عليها، لذا فإن هذه المنظمات تحاول أن توفر لمواردها منا تنظيمًا يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه.

كما يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة والتي ظهرت منذ مطلع الستينات من القرن الماضي، وحظي باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين خاصة في ميدان التنظيم والسلوك التنظيمي على اعتبار أن تحسين الأجواء التنظيمية هو مؤشر للأداء ولتحسين مستويات الرضا لدى العمال في كافة المجالات، ويمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة، ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، حيث يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقياته في العمل، ويؤثر في قيمته واتجاهاته ورضاه عن العمل.

وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام والارتقاء به من حيث الدرجة، وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الأفراد على حد سواء، حتى يكون متكيفا مع ميولاتهم ورغباتهم بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من جهة وتحقيق رضاهم وولائهم من جهة أخرى.

ورغم تعدد الدراسات المرتبطة بالمناخ التنظيمي، إلا أنه لا يزال موضع جدل، الأمر الذي يستدعي تناوله بحثاً ودراسة، لتبيان مدى دوره وعلاقته بالمجالات المختلفة المرتبطة بالمنظمة، التي من بينها أداء الموارد البشرية، وهذا ما تناولته الدراسة الحالية.

ومن هذا المنظور والمنطلق فقد شملت الدراسة الحالية ثلاث جوانب (جانب تمهيدي، جانب نظري، جانب تطبيقي)، حيث احتوى الجانب التمهيدي الذي تناولنا فيه أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهداف البحث في شقيها العلمي والعملية ومصطلحات البحث وبعض الدراسات السابقة.

إضافة الى فصلين في الجانب النظري حيث تناولنا في الفصل الأول المناخ التنظيمي والفصل الثاني أداء الموارد البشرية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تضمن فصلين، الفصل الأول يتعرض الى منهجية البحث والاجراءات الميدانية، حيث عرضنا فيه الدراسة الاستطلاعية، ومن عينة وأدوات ومنهج البحث، وفصل الثاني لعرض وتحليل ومناقشة النتائج وفي الاخير قمنا ببعض الاقتراحات واهم الاستنتاجات، ثم قائمة المراجع والملاحق.

الجانب التمهيدي

1. الاشكالية:

يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية أهم أنواع الاستثمار وأكثرها تأثيراً في الارتقاء بمستوى أي مجتمع من المجتمعات.

حتى يمكن لعملية التطوير أن تتم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافها فلا بد من وجود وتوافر المناخ المناسب الذي يساعد على القيام بدورها (الموارد البشرية) ويؤدي لمزيد من التقدم داخل المنشأة الرياضية، ومن بين محددات المناخ التنظيمي نجد الاتصال الذي لا يوجد خلاف حول أهمية بين الأفراد سواء داخل المنشأة أو خارجها لأن من طبيعة الاتصال الفعال انه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة كما يحسس العاملين بأهميتهم و دورهم في انجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة ، وكبعد آخر للمناخ التنظيمي توجد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر محور العملية الإدارية وهي عملية متداخلة، في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط ، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة.

ويعتبر العاملين الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنشأة، إذا توافرت الظروف المناسبة التي تدفع الموظف الى العمل والعطاء، وعليه كان ومزال الاهتمام بالموارد البشرية ظاهرة تشغل بال المسؤولين في المنشآت الكبرى والصغرى على حد سواء من أجل ضمان أداء مميز لها. وعندما تضع الادارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ مجموعة القرارات بشأن الهيكل التنظيمي وعندما يمارس المدير وظيفته القيادية فانه يتخذ مجموعة من القرارات التي تؤثر على العاملين داخل المنشأة. ومن هنا نطرح السؤال التالي: كيف يؤثر المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية؟

2. التساؤلات الجزئية:

- هل هناك تأثير للقيم والمبادئ على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية؟
- هل يؤثر الهيكل التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية؟
- هل يؤثر نمط اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية؟

3. الفرضيات:

1.3 الفرضية العامة:

هناك تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

2.3. الفرضيات الجزئية:

- هناك تأثير للقيم والمبادئ على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
- هناك تأثير للهيكल التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
- هناك تأثير اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

4. أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

- قلة الدراسات على هذا الموضوع.
 - الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
- التعرف على المنشآت الرياضية وأهمية المورد البشري والاعتناء به بتوفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في رفع مستوى أدائه.

5. أهمية البحث:

- معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
- معرفة مدى تأثير القيم والمبادئ على أداء الموارد البشرية.
- التعريف بالمناخ التنظيمي وبأبعاده
- تقديم معلومات، وتوصيات تساهم في هذا المجال بتفعيل المناخ التنظيمي وانعكاسه إيجابيا على العاملين.

6. أهداف البحث:

1.6. الأهمية العلمية:

- تساهم هذه الدراسة في التعرف على الجو الداخلي للمنشآت الرياضية.
- التعرف على الأداء الوظيفي مفهومه ومحدداته
- تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- تساهم هاته الدراسة في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع ادارة الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية.

2.6. الأهمية العملية:

- توضيح أهمية تطبيق المناخ التنظيمي داخل المنشآت الرياضية من أجل استعداد العنصر البشري لاستخدام مخزون الطاقة لديه.
- القاء الضوء على نقاط القوة وعلى نقاط الضعف التي يجب تجنبها والقضاء عليها من خلال اعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية.
- السعي الى مناخ تنظيمي ايجابي.

7. تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

أ. المناخ التنظيمي:

المناخ:

- لغة: يقصد بالمناخ في اللغة حالة الطقس لمدة زمنية معينة.
- إن كلمة المناخ كمصطلح إداري تعبير مجازي يعبر عن مكان العمل، والعوامل المحيطة به وأسلوب المعاملة وكيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض والتنظيم القائم داخل المنظمة.

- اصطلاحاً: يعرف المناخ التنظيمي بأنه الانطباع العام او الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظماتهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها، تلك الصورة التي تؤثر في سلوكياتهم لأنهم اكتسبوا من خلال تجاربهم الخاصة وهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة كالتالي يكون لها انعكاس في تأثير على دوافعهم وسلوكهم.

- اجرائياً: يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تشكل بيئة عمل أي منظمة وتميزها عن منظمة أخرى حيث يعمل العاملون ضمن هذه البيئة فتؤثر فيهم وتتأثر بهم، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية.

ب. الموارد البشرية:

- اصطلاحاً: يعرفها البعض بأنها: عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لإشباع احتياجاتها لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والاشراف على استخدامها، (عامر، 2011، ص15) وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

الجانب التمهيدي

– اجرائيا: يتضح من خلال ما سبق أن الموارد البشرية هي تلك الالية الموجودة داخل المنشأة أو الادارة الرياضية والتي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المنشأة، والعمل على تطوير امكانياتهم من أجل تطوير المنشأة.

ج. المنشأة الرياضية:

– اصطلاحا: هي عبارة عن مؤسسات عمومية إدارية، تنحصر مهامها في تنظيم وقيادة وتخطيط ورقابة. واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج في الهيئات الرياضية، واخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات (عبد الغني وشرف الدين، 2009، ص11).

– اجرائيا: هي عبارة عن تجمع لمختلف الهيئات الادارية أو الهياكل التي تمارس فيها الشباب الرياضة والمخول لها قانونا بتسيير وتنظيم المجال الرياضي بهدف ضمان تطوير الممارسة بشكل عام وتحقيق أهداف الهيئة الرياضية بشكل خاص.

8. الدراسات السابقة والمشاهدة:

تعتبر الدراسات السابقة هامة في البحث العلمي نظرا لكون العلم تعاوني، فقمنا بالبحث عن المواضيع التي لها علاقة بموضوع بحثنا وقد وجدنا المواضيع المشاهدة لدراستنا في بعض النقاط والمجالات وهي:

أ. الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

دراسة قام بها الطالب "بلكو مصطفى" من جامعة ورقلة مذكرة نيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الابداع الاداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة).

سنة الدراسة: 2016/2015

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.

التساؤل العام: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الابداع الاداري في عيادة الضياء؟

أداة البحث: الاستبيان

مجتمع الدراسة: يتكون من العاملين بعيادة الضياء وعددهم (52) عامل.

الجانب التمهيدي

العينة: تم أخذ عينة قوامها 35 عامل من مجتمع الدراسة

نتائج الدراسة:

- هناك مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي في عيادة الضياء
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية ($\alpha=0.05$) بين الهيكل التنظيمي والابداع الاداري.

الدراسة الثانية:

دراسة قامت بيها طالبة " سادات لمية" من جامعة الجلفة مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص ادارة الموارد البشرية تحت عنوان: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي (دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق والعلوم الانسانية جامعة بسكرة)

سنة الدراسة: 2017/2016

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.

التساؤل العام: ما مدى أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية الحقوق بجامعة زيان عاشور؟

نتائج الدراسة:

- المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين.
- وجود طبيعة الاتصال داخل المنظمة ومدى مساهمته في تأثير على الرضا الوظيفي للعامل.

أدوات البحث:

- الملاحظة.
- الاستبيان.

مجتمع البحث: أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية والمقدر عددهم ب 106 أستاذ.

العينة: تم أخذ عينة قوامها 53 أستاذ.

ب. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

محمد عبد الرحمن ابراهيم الشنطي. "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير ابعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي به هذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.

الجانب التمهيدي

التساؤل العام: كيف يؤثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟

نتائج الدراسة:

- توجيهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجيهات إيجابية
- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في وزارات فلسطينية على أداء الموارد البشرية.

أداة البحث: الاستبيان

مجتمع البحث: العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية عددهم 620.

عينة البحث: تم أخذ عينة 360 عامل.

الدراسة الثانية:

ل: حمد علي عبد الله عيسى، بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية على إدارة شؤون الجنسية والاقامة في الوزارة الداخلية. هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للعاملين في ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين وذلك في ضوء المتغيرات الديموغرافية.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.

التساؤل العام: كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؟

نتائج الدراسة:

- التوزيع العادل والموضوعي للحوافز على العاملين.
- لسنوات الخبرة لدى العاملين تأثير واضح ايضا فيما يتعلق بكل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

أداة البحث: الاستبيان.

مجتمع البحث: العاملين في ادارة المنافذ البالغ عددهم 509

عينة البحث: تم أخذ عينة 227 من العاملين.

• التعليق على الدراسات السابقة والمشاهدة:

أولاً: من حيث المنهج والعينة:

نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة والمشاهدة اعتمدت على المنهج الوصفي، وبناء على هذه الدراسات وطبيعتها، من حيث تناسب هذا المنهج وأهدافه، مما جعل الباحث يستخدم المنهج الوصفي لملائمته هذه الدراسة. أما فيما يخص العينة فقد اختلف حجمها وجنسها.

ثانياً: من حيث أدوات الدراسة:

الجانب التمهيدي

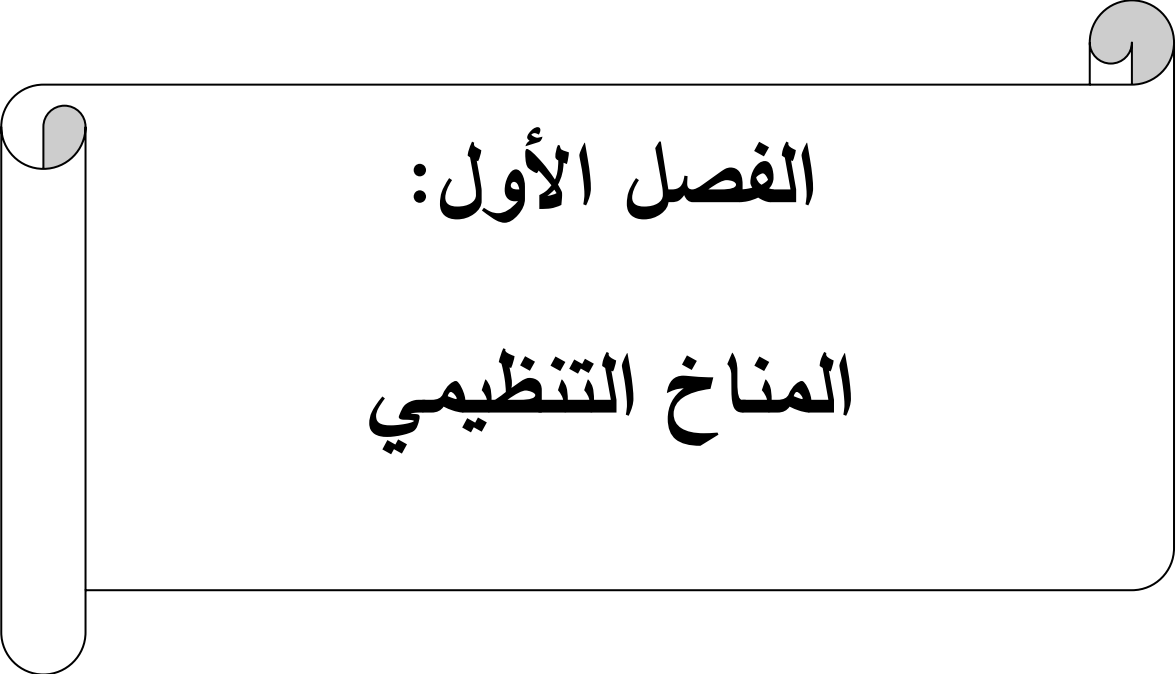
فيما يخص البحوث التي تناولت المناخ التنظيمي فكان هناك شبه اتفاق على استخدام أدوات موحدة، فاعلأب الدراسات تم الاعتماد على استبيان من تصميم الباحثين، حيث يعد الاستبيان وسيلة هامة في جمع البيانات.

ثالثا: من حيث النتائج:

تم التوصل الى العديد من نتائج الدراسات السابقة والمشاهدة، التي تم جمعها وسيتم الاستفادة من هذه النتائج في دراستنا ونذكر منها:

- وحبوب ايجابية المناخ التنظيمي داخل المنشأة الرياضية.
- إبراز العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ التنظيمي لمشروع المنشأة

الجانب النظري



الفصل الأول:
المناخ التنظيمي

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين لما لتلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية والأداء. ولقد بات من أهم واجبات المنشأة أن تحاول جهودها المستطاع لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء والسلوك الإداري للعاملين، وتسعى المنشآت إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم باقتدار، وباعتباره وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد فان الأمر يستوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد ففي أية منظمة والاهتمام به وجعله يتماشى مع أهداف المنشأة وأهداف العاملين على حد سواء.

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

1. مفهوم المناخ التنظيمي:

اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي، إذ يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنشآت. (بجر، 2005، ص 56) وظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين، إذ كان كورنل أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنشآت، (المومني، 2006، ص 4) ولقد تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، فبعضهم أكد على خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث حددوا مفهوم المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنشأة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنشأة، ومنهم من تطرق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، كذلك هناك من حدد المناخ التنظيمي بالعوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنشأة، وهناك من أشار أيضا للعوامل المادية داخل المنشأة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها.

2. أهمية المناخ التنظيمي:

وتكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

- أ. أن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنشأة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.
- ب. المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنشأة. (القربوتي، 1994، ص 73)
- ج. يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنشأة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنشأة والذي له تأثير كبير على الأفراد. (نقيبيل، 2009، ص 35)
- د. إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنشأة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفاعلية. (العوامل، 1994، ص 22)

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

هـ. يساعد المنشأة على تشخيص العوامل وتسهيل عملية السيطرة عليها. (العزاوي وآخرون، 2010، ص412)

و. إن خلق التوازن الهادف مع السلوك العام للمنظم والبيئة التي تعمل بها يعد حصيلة فاعلة من الضرورات التي تتطلبها المنشأة في التكيف والتوازن والاستقرار (الفتحات وآخرون، 2009، ص258)

ز. إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنشأة، وتوصل الباحثون الى الأداء العالي والانتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية ابداعية، مناخات تسمح بحركة أكبر. كذلك تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنشأة، كذلك تظهر علاقة المناخ التنظيمي بسلوك الافراد وبالتالي السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام. (المومني، 2006، ص30-31).

ح. وسيلة تمكن المنشأة من خلالها الوصول لحل المشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء المتكامل. (كاظم، 2002، ص34)

إن عملية تنفيذ المنشأة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ التنظيمي السائد فيها سلبا أو إيجابا كما يؤكد واقع المنشآت أن مناخها التنظيمي إما يكون محفزا ومدعما للمفاهيم والتصورات والسلوكيات الإيجابية لدى أعضاء المنشأة مما يدفعهم إلى بذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف التنظيم ورسالته وإما أن يكون غير ملائم فيحد من إمكانياتهم و يقلل من دافعيتهم في تحقيق تلك الأهداف لذلك كان من المهم دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي للتعرف على جو العمل ونوع وعمق تأثيره على أعضاء المنشأة وانتهاء إلى توصيف وتوثيق ادراكاتهم وتصوراتهم ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة والضعف لدى المنشأة لإجراء الإصلاحات اللازمة حسب نتائج دراسة المناخ ب المنشأة. (هواين، 2014، ص67).

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاهاتهم، دوافعهم، قيمهم، رضاهم وفعاليتهم، اذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والكلية للمنشأة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنشأة، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنشأة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وادراكه لها، حيث تشير الدراسات الحديثة الى وجود علاقة بين فاعلية المنشأة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت العلاقة ايجابية أم

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

سلبية، كمحور رئيس لتحقيق التقارب بين أهداف العاملين فيها، وكعنصر مؤثر في أدائهم ونتاجهم مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وابداعاتهم.

3. خصائص المناخ التنظيمي:

هناك عدة خصائص للمناخ التنظيمي وهي:

- عبارة عن عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة أي أنه يعبر عن خصائص المنشأة كما يدركها العاملون.
- يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، وفي ذلك إشارة الى أن المناخ الذي تسعى المنشأة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستها.
- يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية. (العميان، 2008، ص 305).
- المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها. (المغربي، 2007، ص 17).
- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وفي العاملين في المنشأة وبالتالي في سلوكهم.
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنشأة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدد من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تبناها. (المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 17).
- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة للمنشأة وليس بديلا عنها لأنه يتسع ليشمل البعد الانساني والبعد المادي المتمثل بالنتائج المادي لعمل الانسان في المنشأة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة فيها. (العراي، 2015، ص 24)
- إن المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكياتهم واتجاههم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية. (عايش، 2008، ص 15).

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

– للمناخ التنظيمي علاقة بظغوط العمل فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بظغوط العمل، ويذهب البعض منهم ضحية التلوث مناخ العمل اما بالمرض المزمن، او الموت المفاجئ من الأزمات القلبية، وفي الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب، الود، القوة النجاح المتطور وفي هذا المناخ تسود ظغوط العمل الايجابية النافعة البناء (الصيرفي، 2007، ص 343).

4. أنواع المناخ التنظيمي:

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الايجابي والمناخ التنظيمي السلبي وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها واعتمدنا عدة أنواع من المناخ التنظيمي والتي هي:

1.4. المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد):

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم الا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة الى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنشأة وهذا يؤدي الى انتاجية منخفضة الأمر الذي يؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل (المغربي، 2009، ص 77)

يعتمد هذا المناخ على النمط الاوتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد الى الاستئثار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشترك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه، فضلا عن أنه يعتقد نظرية X في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كسالى ولا يحبون العمل وأن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي ويميل الى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيرا على المرؤوسين من الحوافز الايجابية، كذلك فان توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الانسانية يكاد يكون مفقودا (الكتبي، 2000، ص 36)

2.4. المناخ التنظيمي المتبنى:

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتوجه بالحوافز الايجابية، فالقائد هنا يعتقد نظرية Y لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يجب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، ويلجأ القائد الى النمط الديمقراطي في القيادة والى تفويض السلطة الى استخدام الحوافز الايجابية، ويرى أن

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين الى جانب الدافع المادي، يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الاطارات الادارية المتميزة، كما أن العلاقات الانسانية ب المنشأة تكون جيدة وبناءة. (الكتبي، 2000، ص 38)

3.4. المناخ الانتمائي:

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية (المغربي،

مرجع سابق، ص 44)

4.4. المناخ الإنجازي:

هو عبارة عن المناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الادارة بالأهداف و المحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشكل مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الاسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فان توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الاجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف (الكتبي، 2000، ص 40)

5. أبعاد المناخ التنظيمي:

منذ أن بدأ الكتاب والباحثون بدراسة المناخ التنظيمي، تبين أن هناك اختلاف بينهم حول تحديد عدد ونوعية الأبعاد الأساسية المكونة له، حيث يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين، كما أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة، وكذلك قلة الاهتمام بمصداقيتها ومدى الاعتماد عليها، وعلى الرغم من تلك الصعوبات إلا أن هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي. وتتضمن أبعاد المناخ التنظيمي ستة أبعاد تعتبر من الأهم في المنشأة وهي:

1.5. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم أبعاد المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنشأة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط اجراءات العمل، وحيث عرف الهيكل التنظيمي بأنه:

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل، والوسائل الإدارية التي تكون نمطا من نشاطات العمل المتصلة ببعضها والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات الأعمال والسيطرة عليها. (زويلف، العضائيلة، 1996، ص157).

وهو يشمل حجم المنشأة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات من شأنها تحسين العمل. وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف، فالهيكل التنظيمي لأي منشأة له تأثير كبير على تحقيق للمنشأة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل للمنشأة (بحر، أبو سويرح، 2010، ص8).

تقوم المنشآت ببناء هياكلها التنظيمية التي تحقق الأهداف التي تنشدها، وتتم خطوات بناء الهيكل التنظيمي بعدد من المراحل التفصيلية هي:

1. تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيدا لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.
2. تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
3. تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة.
4. تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.
5. تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة، وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى.
6. وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها.

وحتى يساهم البناء التنظيمي في تحقيق الهدف المنشود من اقامته فانه لا بد أن يقوم على المبادئ

التالية:

✓ ان يمتاز بالبساطة والسهولة.

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

✓ أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية. (النمر وآخرون، 2006 ص 186).

ويصنف الباحثون أنواع الهياكل التنظيمية الى نموذجين رئيسيين وهوما:

1.1.5. النموذج الآلي أو البيروقراطي:

ويتسم هذا النموذج بالبساطة ووضوح خطوط السلطة ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية، وطول الهيكل التنظيمي مع نطاق اشراف ضيق ويتم فيه انجاز العمل وفق القواعد والأنظمة كما تتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة السلم الهرمي ويتعامل كل فرد مع الاخرين ومع العملاء بشكل رسمي، ويعاب على هذا النموذج بأنه يفتقر الى المرونة والقدرة على التكيف.

2.1.5. النموذج العضوي:

ويوصف هذا النموذج بالبساطة النسبية وغموض هيكل السلطة، ويعتبر التنسيق الأفقي هام مثل التنسيق الرأسي حيث يؤكد على اثناء العمل وتوسيع نطاقه بدلا من التخصص الشديد، وينظر للأهداف على أنها غاية وان الأهداف الوظيفية وسائل لتحقيقها، وتشارك فيه مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المنشأة، وتنساب فيه المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات وتصل الأفكار الى الادارة العليا بسرعة دون تقيد بالتسلسل الاداري، ويعاب هذا النموذج أنه يفتقر الى الثبات أو الاستقرار وأنه يفتقر الى الدقة والبساطة. (حريم، 2004، ص129)

2.5. نمط القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في العاملين وهناك عدة انواع من السلوكيات القيادية منها، القيادة البيروقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والابداع، والقيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركية والقوة والتسلط والعقاب مما يتحد من تبادل الآراء والأفكار المشاركة في الرأي. (nelson; 1995;p10)

من خلال دراسة وملاحظة أساليب القيادة المطبقة في المنشآت تبين أنه يمكن تصنيفها إلى أربعة أو خمسة نماذج رئيسية، وبالطبع فإن داخل كل تصنيف عدد كبير من الأساليب بين الحد الأدنى والحد الأعلى للتصنيف، حيث يتأثر الأسلوب القيادي بشخصية القائد وشخصيات التابعين والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تؤثر على المنشأة ومن أبرز الأنماط القيادية نجد:

1.2.5. القيادة الأوتوقراطية:

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

يطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد هو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود للمنشأة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها حلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانتقاد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا للعمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته. (ناصر، 2010، ص 42)

2.2.5. القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد الاطلاع على المهام القيادية الهامة. (عبد الباقي، 2004، ص 276).

3.5. التكنولوجيا:

إن التغير السريع الذي يشهده العالم اليوم يمتد ليشمل جميع المنشآت و المنشآت فمعظم ما تملكه المنشآت حاليا من معدات ووسائل وأجهزة يختلف عما تملكه في الماضي القريب، وكلما زاد التقدم التكنولوجي في المنشآت، فإن المناخ التنظيمي يميل لأن يأخذ اتجاهها مماثلا من حيث التطور، والحدثة، والديناميكية، والإثارة. فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنشأة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه ومن الجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقتهم الكامنة إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهها سلبيا حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة. (النوري، 1994، ص 37).

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

كما أن التكنولوجيا تثير الكثير من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بد وأن يؤدي إلى رفع البطالة في المجتمع وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى.

4.5. طبيعة العمل:

إن العمل الروتيني يقود إلى أحداث الملل والاهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الابداع وشعور الفرد بأن عمله ليس ذو أهمية. وتجدد الإشارة هنا إلى أن طبيعة العمل تمتزج بدوافع الأفراد وطموحاتهم وخصائصهم الشخصية، فالفرد الذي ترتفع عنده حاجة اثبات الذات يرغب في الأعمال التي بها نوعا من التحدي ودرجة معينة من الصعوبة، بينما الفرد الذي يتميز بضعف الطموح أو عدم الرغبة في التعلم والتطوير فإنه يفضل العمل الروتيني البعيد عن التجديد. (عبد الوهاب:1994، ص192)

5.5. مشاركة العاملين:

يعتمد مبدأ مشاركة العاملين على مفهوم الادارة بالمشاركة أو الادارة بالكتاب المفتوح وهو مدخل اداري يبين اشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، ويقصد به قيام المديرين بتشجيع العاملين على ابداء آراءهم وطرح اقتراحاتهم وتصوراتهم حول أفضل الطرق لأداء العمل، بحيث لا يكون ذلك حكرا على مستويات الادارة العليا بالتنظيم، وترجع أهمية مشاركة العاملين إلى أن العميل يحكم على أداء التنظيم ككل ويتوقع تلبية رغباته بداية من أبسط موظف وحتى المدير العام.

ويقوم هذا المدخل الاداري على توفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل التنظيمي على اختلاف مستوياتهم، بحيث يتاح للعاملين رؤية نتائج الأداء التنظيمي على شكل تقارير مطبوعة أو معروضة على شاشات الكمبيوتر أو على شكل ملخصات احصائية وبيانية وبالتالي يتمكن العاملون من الوقوف على مدى اسهامهم في توليد الأرباح الكلية للتنظيم، كما يعزز الرقابة الذاتية لدى العاملين على أنفسهم وتنمية درجة الاحساس بالمسؤولية نحو المنشأة. (طه طارق:2006، ص125)

6.5. المشاركة في اتخاذ القرارات:

وجدت الإدارة في المنشآت الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتب إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

للمنشأة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنشأة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنشأة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنشأة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها. والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنشأة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أتخذ من أجلها.

كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنشأة، وألا يبني على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضاً جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقت الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً. لذلك فإن الأهمية التي توليها المنشآت المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنشآت في ظل السياق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنشأة للمشاركة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبيل الالتزام بالتنفيذ واجباً مناطاً بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات. (فليه، السيد، 2001، ص 199)

6. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر في متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين ب المنشأة ورضاهم الوظيفي، ودرجة الالتزام والابتكار وأيضاً على إنتاجية وكفاءة المنشأة، ولا يمكن ذكر كل العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة عوامل وهي:

1.6. العوامل التنظيمية: وتمثل في:

1.1.6. القيم الإدارية:

تعتبر القيم التي يحملها المديرون ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي لأن هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات، لدورها الهام في مدى إدراك العاملين لنمط القيم السائدة في

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

المنشأة وتستعمل القيم الادارية كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين:

2.1.6. أهداف المنشأة:

كلما كانت أهداف المنشأة واضحة وأيضا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى انتاجيتهم.

3.1.6. إدارة الصراع التنظيمي:

نجاح المنشأة في إدارة الصراع يعتمد على القوة والتأثير في سلوكيات العاملين، وعلى براعة تشخيص ظاهرة الصراع واستخدام الأسلوب الملائم لمتطلبات الموقف، ومحافظة الادارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة انتاجيتهم.

4.1.6. الولاء التنظيمي:

الولاء تنظيمي اعتقاد قوي، ينشأ لدى الفرد نتيجة اقتناعه ب المنشأة التي يعمل فيها، وبقيمتها وأهدافها لأنها تتوافق مع قيمه وأهدافه، لأن بقائها واستمرارها يتوافق مع مصالحه فيؤدي ذلك الى اندماجه فيها وتوافقه معها، مما يدفعه الى بذل المزيد من الجهد العادي والتطوعي والالتزام بتحقيق ذلك لتحقيق أهداف المنشأة، فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة يقود الى أداء جيد.

5.1.6. البيئة التكنولوجية:

تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنشأة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنشأة لا تواكب روح العصر من انفتاح وتجديد (الشكل الذي يسمح للمناخ العام في العمل أن يكون أكثر جاذبية وديناميكية) كلما أثر ذلك سلبا على الاتصالات وروح الثقة بين أفراد العاملين، مما يشعرهم بسلبية وروتينية المناخ (راهم، 2016، ص 76-77)

2.6. العوامل الشخصية: وتشمل:

1.2.6. قدرات الفرد:

فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة به قد يسبب له نوعا من الاحباط ومن ثم انخفاض انتاجيته.

2.2.6. تناقض القيم:

قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاق الموظف، مثل هذه السلوكيات قد تخلق شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

سلبا على انتاجه (هواين، 2013، ص90) المناخ التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية رسالة ماجستير منشورة قسم علم نفس وعلوم التربية الأرتوفونيا كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة سطيف.

3.2.6. خصائص العاملين:

لخصائص شخصية العاملين تأثيرا واضحا على مناخها التنظيمي، في المنشأة التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم العالي، يكون مناخها مختلفا عن المنشأة التي يعمل فيها عاملون طموحون أصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي، وقد يختلف المناخ التنظيمي في المنشآت النسوية عن تلك التي يغلب عليها الجنس الذكوري. (راهم، مرجع سابق، ص67)

2.6. العوامل البيئية:

من العوامل البيئية المؤثرة في المناخ التنظيمي نجد:

- البيئة الاقتصادية.
- البيئة الثقافية.
- البيئة الاجتماعية. (المغربي، 2006، ص26).

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في الفصل الأول نتوصل الى أنه على كل ادارة أن تولي اهتماما بمناخها التنظيمي، ذلك لما لهذا العنصر من أهمية بالغة، من خلق لأجواء عمل هادفة تضمن الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تستخدم أساليب متعددة تساعد على تحسين ظروف العمل وخلق جو من العلاقات الانسانية وانعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنشأة عليه فان كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح في تنمية وتطوير المنشأة.

الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

نظرا لتطورات الحاصلة على مستوى جميع المؤسسات أصبح مفهوم المنشآت الرياضية الحديثة الى حد كبير على مدى فعالية ومهارة العاملين بها في اداء أعمالهم ووظائفهم، أين أصبح الفرد أساس نجاح هذه المؤسسات خاصتا مع ظهور الادارة الحديثة التي اهتمت بالموارد البشرية كونها أحد أهم العناصر في المنشأة التي لديها طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله.

وأن الاهتمام الجيد بإدارة هذه الموارد البشرية يمكنها من تحقيق انجازات باهرة ويمكنها بشكل ملموس من وضع البرامج التي يتم من خلالها تسيير وظائف المنشأة بكفاءة ومهارة كبيرة. لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل النظري عرض مختلف مفاهيم الموارد البشرية وارتباطها بالمؤسسات الرياضية، كذلك التطرق الى مفهوم الموارد البشرية، أهميتها، واهداف ادارة الموارد البشرية وغيرها من العناصر الأساسية نعرضها على النحو التالي:

- مفهوم الموارد البشرية
- أهداف ادارة الموارد البشرية
- اسباب الاهتمام بالموارد البشرية
- أهمية الموارد البشرية في المنشآت الرياضية
- تحديات ادارة الموارد البشرية
- وظائف ادارة الموارد البشرية
- العلاقة بين الموارد البشرية والمنشأة الرياضية

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

1. مفهوم الموارد البشرية

للموارد البشرية عدة مفاهيم نوجزها على النحو التالي:

هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الانتاجي الرئيسي والأهم والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الانتاجية، وهناك عدة تعريفات للموارد البشرية من بينها.

● تعرف الموارد البشرية على أنها كافة الافراد العاملين في المنشأة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الاعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة المنشأة والعاملين في مجالات الانتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة.

● كما تعرف على أنها تلك الجموع من الافراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العاملين والراغبين في أداء تلك الاعمال بحماس واقناع.

● وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي الا عوامل مساعدة، والانسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الانتاجية للمنشآت.

(معزوز ، 2016، ص4)

● وتعرف الموارد البشرية على انها: مجموعة الافراد المشاركين في رسم الاهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الاعمال التي تقوم بها المنشأة، وتنقسم هذه الموارد الى خمس مجموعات: موارد احترافية، موارد قيادية، موارد إشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية.

● وتعرف أيضا على أنها " حجم القوى العاملة ومستوى مهارة هذه القوة" وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة والعمالة غير الماهرة، العمالة الفنية والعمالة الغير فنية والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والادارسة ... الخ

● كما عرفت الموارد على انها: " أصلا من أصول المنشأة يمكن تحديث قيمته، وادارته كما تدار محفظة الموارد المالية "

● وهي جميع الناس الذين يعملون في المنشأة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرا توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفهم واعمالها" (مجلد، 2021، ص29)

● ان اصطلاح " الموارد البشرية" في التسيير يصعب تحديده تحديدا دقيقا، فالموارد البشرية تتمثل في معناها الواسع بالسكان، وفي معناها الدقيق بالقوى البشرية او القوى العاملة.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

- هي ذلك الجزء من السكان الذي ينتج ليس فقط للاستهلاك وتأمين حاجاته، وإنما ينتج للاستهلاك واعالة أنفسهم وكذا الفئات الأخرى من السكان غير المنتجين خارج العمل من اطفال وشباب قبل سن العمل والشيوخ والكبار في السن الذين تجاوزت اعمارهم سن المعاش وأصبحوا غير منتجين.
- تضم الموارد البشرية كل الافراد العاملين في المنشأة من مختلف الاصناف والجنسيات ومهما اختلفت وتنوعت مستويات مهاراتهم وانواع الاعمال التي يقومون بها، فهي تشمل هيئة الادارة، العاملين ف مجالات الانتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة. (نزار، 2015، ص 7، 10)

أما إدارة الموارد البشرية فتعرف على النحو التالي:

- " النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المنشأة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.
- يعرف Sikhula ادارة الموارد البشرية " بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين التدريب والتنمية، التعويض والاجور والعلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين واخيرا بحوث الافراد.
- وتعرف ادارة الموارد البشرية ايضا على انها عبارة عن القانون او النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الافراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وايضا الاستخدام الامثل لقدراتهم وامكانياتهم لتحقيق اعلى نتيجة. (عبد الكريم، 2015، ص 8، 9)
- كما يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والممارسات والانظمة التي تؤثر على تصرف الموظفين وسلوكياتهم وأدائهم، علاوة على ذلك فإن الهدف الرئيسي من ادارة الموارد البشرية هو مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها. (عواد، 2017، ص 2)

2. أهداف إدارة الموارد البشرية

هنالك من يرى أن إدارة الموارد البشرية تهدف بالدرجة الأولى إلى تزويد المنشأة بموارد فعالة وتطوير العاملين باستمرار مع تلبية رغباتهم وحاجياتهم وتحقيق أهداف المنشأة، حيث ينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف ترد كالاتي:

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

1.2. الأهداف الاجتماعية : Social objective

إدارة الموارد البشرية تستجيب غالباً لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو عمل تسوده حرية الحركة والعاملين المؤدبين لرفع مستويات المعيشة، وتمكين الافراد من بذل اقصى الطاقات والجهود والحصول في المقابل على تأمين وتوفير الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم ومنه تحقيق تطلعات وأهداف المجتمع.

2.2. الأهداف التنظيمية: Organizational objectives

إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً في المنشأة وهي جزء منها ككل، تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى، وتتمثل هذه الأهداف من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية التنفيذية والاستشارية.

3.2. الأهداف الوظيفية: fonctionel objectives

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنشأة ووفقاً لحاجياتها وإتاحة فرصة التقدم والتطور لهم، مع توفير ظروف عمل ملائمة تقوم على التعاون الفعال لزيادة قدراتهم الإنتاجية ما يزيد من مكافأهم ورواتبهم.

4.2. الأهداف الإنسانية: hument objectives

وتتمثل في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم باعتبارهم أهم عناصر الإنتاج، إضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة مع مراعاة العدالة وتوزيع المهام وفي منح الحوافز والمكافآت بين الأفراد.

أما بالنسبة لأهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة فهناك العديد فيها تدرج منها ما يلي:

- أ. العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.
- ب. وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد العاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية.
- ج. تدريب الأفراد والموظفين والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءتهم العلمية والعملية.
- د. وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويراً يلي رغباتهم وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.
- هـ. تنمية وتطوير المنشآت الإدارية عن طريق تحقيق التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

و. خلق جو انسجام بين الموظفين (الأفراد العاملين) والبيئة الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية.

ز. العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية (المالية والاجتماعية والأسرية) لضمان تطوير المنشآت وتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة فعالة وإيجابية

ح. إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وصياغة استراتيجية حديثة للمستقبل يحقق الأهداف التنظيمية للمنشأة كافة، والتركيز على أهداف النظام العام للمنظمة، مما يؤدي إلى إحداث ترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمنظمات ككل.

ط. تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية والسلوكية للموظفين، مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.

ي. الاهتمام بالفاعلية الإدارية وتنمية الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين مما يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المنظمات والمنشآت الإدارية.

ك. دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالأفراد بجميع من في المنشأة والعمل على حل هذه الصعوبات وتخطي هذه المشكلات الأساسية. (بلبالي، 2019، ص 19، 20)

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في الآتي:

- توفير الموارد البشرية المناسبة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب.
- الارتفاع بإنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانيات المنشأة.
- تهيئة ظروف عمل مناسبة
- حفز العاملين على التعاون وزيادة الانتاج.
- بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم.
- التقييم الموضوعي للآراء وشكاوى العاملين.
- الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسب منها. (ابو النصر، 2020، ص 65)

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

3. أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية:

توجد العديد من الأسباب التي تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارات والمنظمات ككل إلى إدارة الموارد البشرية، واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة، وأيضا كفرع علم الإدارة، ومن بين أهم هذه الأسباب ما يلي:

1.3. التطورات التكنولوجية:

لا شك أن التطورات التكنولوجية وخاصة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، أدت إلى تغيرات ملحوظة وجذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات، مما أدى إلى زيادة أهمية بعض الأنشطة كالتدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي مما يتناسب مع هذه التغيرات مما زاد في أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية المتكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية

2.3. ارتفاع مستويات التعليم:

أدى ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة أمام العاملين إلى تغيير خصائص القوى العاملة، وأصبح عامل اليوم أكثر وعيا نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي وتطلب هذا وجود خبراء ومختصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر ملائمة مع هذه النوعيات من العاملين.

3.3. ارتفاع تكلفة العمل الانساني:

حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل، وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والمنشأة الجيدة التي تتطلب اهتماما متزايدا بجهاز متخصص في شؤون العاملين.

4.3. اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل:

حيث تزايد دور الحكومات في التدخل في علاقات العمل عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العملية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل على تطبيق هذه القوانين وتجنب المنشأة من الوقوع في مشاكل قانونية.

5.3. زيادة أهمية النقابات:

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

إن زيادة دور وأهمية النقابات والتنظيمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين المنشأة والعاملين تطلب ضرورة الاهتمام بالعلاقات والحوار الاجتماعي، عن طريق جهاز متخصص يحل المشاكل العمالية، ويعمل على خلق التعاون بين المنشأة والتنظيمات العمالية.

6.3. زيادة المنافسة وتدويلها (P'internationalisation):

ساهم الاتجاه نحو التدويل وزيادة المنافسة إلى زيادة التطير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، مما تطلب تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة قدرتها وكفاءتها، عن طريق زيادة الاهتمام بإدارة متخصصة لهذه الموارد. وحسب "محمد سعيد سلطان" فإن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وزيادة الاهتمام بها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:

أ. اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الفرد مما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للفرد العامل.

ب. اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه مما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أحسن العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الانتاجية وتحسينها وتحقيق أهداف التنظيم. (مجلد، 2021، ص 40، 41)

ومن خلال ما سبق يمكننا القول ان اسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية ما يلي:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث الامر الذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنشأة، حيث بدأت المشاكل بين المنشأة والعاملين مما ادى الى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
- التوسيع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما ادى الى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما ادى الحاجة الى وجود مختصين في ادارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي ف العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، وأدى ذلك الى ضرورة وجود ادارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في المشاكل مع الحكومة.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الامر ضرورة الاهتمام بعلاقات المنشأة بالمنظمات مما أدى ذلك الى اهمية وجود ادارة متخصصة لخلق التعاون بين المنشآت والمنظمات العمالية. (حسن لطفي، 2014، ص16)

4. أهمية الموارد البشرية في المنشأة الرياضية

تحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها ذلك خاصة أن المنظمات وخاصتا الرياضية منها لا تستطيع أن تحقق أهدافها الا من خلال العنصر البشري لديها، وبالتالي للموارد البشرية أهمية بالغة في ادارة المؤسسات الرياضية نوجزها علة النحو التالي:

- للموارد البشرية دور في تفعيل عملية صنع القرار في المنشأة الرياضية، التي تعتبر من أهم وظائف المنشأة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر مورد ورأس مال ذو قيمة لدى المنشأة الرياضية والاكثر تأثيرا على الاطلاق، اذ لا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في صنع القرار.
- ان ادارة الموارد البشرية عامل مهم في تفعيل عملية صنع القرار في المنشأة الرياضية، التي تعتبر شريك رئيسي وفعال لا يمكن تجاهل او الاستغناء عنه أبدا خلال كل المراحل التي تمر بها عملية صنع القرار وفي تزويد صانعي القرار بالمعلومات التي تساعد في صياغة البدائل واختيار أنسبها للمشكلة المطروحة في المنشأة الرياضية.
- تعمل الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته. (زحاف و بوعزة، 2017، ص62،63)
- أهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات وكفائتها، لان الافراد هم الذين يصممون الخدمات ويقدمونها، وهم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون الموارد المالية.
- تقوم الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية بوضع الاستراتيجيات الشاملة للمنشأة، وبالتالي فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها، وعلى أداء هذه القوى.
- تعمل الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية على الارتقاء وتقديم أفضل الخدمات. (مازن، 2018، ص 16)

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

• تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الانتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الاداء والعطاء المتميز، لذلك يمكن القول إن توسع الانتاج لا يكون بالتوسع الافقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل ان التوسع الرأسى للإنتاج هو مكمل للتوسيع الافقي.

• مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الادارة بالمنشآت الرياضية. (ظريف، 2017، ص 14)

5. التحديات التي تسعى إدارة الموارد البشرية الوقوف في وجهها:

لقد برزت تحديات عديدة لإدارة الموارد البشرية التي أدت إلى تغيير النظرة نحوها من اعتبارها عنصر تكلفة إلى النظرة باعتبارها راس مال اجتماعي ذكي يمكن تطويره والتعويل كميزة تنافسية في ظل التطور التكنولوجي الذي تعرفه شتى الميادين، ويتطلب التعامل مع التكنولوجيا وآلياتها والاستفادة من إيجابياتها ومحاولة الجد من سلبياتها التي تنعكس على إدارة الموارد البشرية وسياساتها وأنظمتها.

1.5. تحديات البيئة الخارجية:

• الثورات العلمية والتقنية:

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف. فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العمال بشكل عام أقل بكثير نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيرا وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورات استيعابها والتعامل معها بكفاءة. ولا شك أن الثورة العلمية والتقنية كانت عاملا مهما في تيسير عولمة الأسواق والإسراع بمعدلات نمو التجارة الإلكترونية من خلال تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية التي تأتي شبكة الإنترنت نتيجة مباشرة لها

• عالمية الأسواق وتحرير التجارة:

تأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحويلها إلى سوق واجدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية متينة فيها.

وينصب تأثير هذا المتغير ليس فقط على فكر وتقنيات إدارة الموارد البشرية في إطلاقها، وإنما وبالدرجة الأولى فإن تأثيرها موجة إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق، وكذا للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات وأشكال الحماية والرعاية من الدول كما في السابق.

● التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية:

لقد كان لتلك التحولات السياسية تأثيراتها الهائلة على قضايا الإنسان وتساعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان، واحترام حرية الإنسان في اختيار نوع العمل، وحمايته من البطالة، وتقييد حرية أصحاب الأعمال في فرض نظم وشروط التوظيف وتساعد حركات تسعى إلى تجريم تشغيل الأطفال، بل أصبحت هذه القضية أهم الشروط التي تنطوي عليها اتفاقيات التعاون والمشاركة بين الاتحاد الأوروبي وغيره من الدول. كما تجسد التحول السياسي على المستوى العالمي نحو النظم الليبرالية بشكل عام والقائمة على التعددية الحزبية، والديمقراطية النيابية بشكل أو بآخر.

● التشريعات واللوائح الحكومية:

لا شك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل عليه إدارة الموارد البشرية، فكانت إدارة الموارد البشرية خاصة منها المؤسسات القطاع العام غير قادرة على إعداد سياسات للعمل تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها، لأن معظم السياسات تحكمها لوائح وتشريعات حكومية، فأصبحت هذه المنشأة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في مختلف المجالات مثل الاختيار، الأجور، الترقية، نظم التأديب والتحفيز، تقييم الأداء وإعداد تقارير سنوية عن العمال...

كما يتدخل رجال الأعمال ذو النفوذ في الحكومة بتسيير التشريعات واللوائح التي تصدر حول العمل، التي تكون في غالب الأحيان غامضة وصعبة الفهم من طرف حتى المختصين في قوانين العمل، مما يتسبب عن ذلك عدة مشاكل وتضارب في تطبيقها. وتواجه الإدارات في المؤسسات الجزائرية العديد من التحديات في مجال تشريعات الموارد البشرية المستحدثة، والتجارب مع ضغوط المجتمع المدني والسياسي نحو توسع فرص العمل المتاحة للمرأة، مما يتطلب تشريعات جديدة تتعامل مع مثل هذه المواضيع الإدارية.

كما تواجه أيضا تحديات تصنيفات المناصب بفعل تغير في مجريات خرجي الجامعات، التي تسعى من خلالها الحكومة دمج الخرجين الجدد في عالم الشغل، وبذلك تم خلط أوراق إدارة الموارد البشرية مما أدى إلى فوضى على مستوى هذه الإدارات، بحيث تم اختفاء وظائف وظهور أخرى مما ازداد من صعوبة مهمة إدارة الموارد البشرية تسييرها.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

2.5. تحديات البيئة الداخلية:

• تطور تنظيم العمل:

من تحديات التي تكون أمام إدارة الموارد البشرية، نجد تطور تنظيم عمل الأفراد والعمل خاصة بظهور التنظيم العلمي للعمل، الذي جاء به " فريدريك تايلور"، حيث ركز على أهمية استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال (زيادة إنتاج المصانع) إضافة إلى دراسة وتحليل الوظائف بغرض اكتشاف أفضل الوسائل لأداء العمل.

واعتمد هذا التنظيم على أسس عديدة أهمها: عقلانية عمل الأفراد، التخصص الدقيق وتقسيم المهام وضرورة وضع نظام الحوافز يرتكز على الأجور باعتبارها أهم الحوافز التي تدفع الفرد لتحسين إنتاجيته.

ففي بداية القرن العشرين عرفت علاقات العمل تطورا متذبذبا، وأصبحت أكثر تنظيما وهيكلية بعد الحرب العلمية الثانية، حيث تميز هذا النظام بتعدد التنظيمات النقابية التي تدافع على حقوق العمال، مما أدى إلى الاهتمام بتحسين ظروف وشروط العمل، وفك النزاعات والصراعات بين كل الأطراف المعنية

• التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين:

يتعرض سوق العمل باستمرار لتحديات خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة والاستثمار وتراجع الدخل الحكومي مما يستدعي التطور والتغير المستمر في أنواع النشاط الاقتصادي للتجاوب مع معايير المنافسة ويتطلب التجاوب مع ذلك كله توفر موارد بشرية وقوى عاملة تتسم بالمرونة وتمتلك قاعدة عريضة من المعارف والمهارات لمجارات التطور في سوق العمل ويجد العاملون ذوو التخصصات الضيقة والمهارات المحدودة وكذلك العاملون من ذوي المهارات المنخفضة أنفسهم غير قادرين على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة و تقع المسؤولية على نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية لمراعاة هذه المتطلبات وتلبيتها.

• الدور التنفيذي والسلطة التنفيذية:

ويشمل ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من أنشطة في مجال تخطيط القوى العاملة-جذب وتعيين وتحفيز العمال المؤهلين ذات الكفاءة العالية- رعاية العمال اجتماعيا وثقافيا وترفيهيًا. (يوسف وعرقوب،

ص 142 143)

• إعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية

يعد مفهوم إعادة الهندسة من أحدث المفاهيم الإدارية في مجال التدريب، والعلاقة بين اعداد الهندسة والتدريب علاقة تبادلية، حيث أنه لتحقيق تغيرات أساسية في بعض عمليات المنشأة، يتدخل التدريب لتعليم الافراد وتأهيلهم لتطبيق حيث يتطلب التدريب أدوات وأساليب إعادة الهندسة لكي يرقى الى

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

المستوى الذي يؤهل ادارة الموارد البشرية والمنشأة بصفة عامة لقبول التحديات المحلية والدولية التي تواجهها باعتبار ان التدريب احد العناصر الهامة لزيارة فاعلية المنشأة وكفاءة الاداء الكلي بها ويساهم في استخدام منهج إعادة الهندسة في ايجاد حلول جذرية لمشكلات التدريب التقليدي ومن ثم تحقيق الاهداف الطموحة للتدريب. (صالح عبد الحميد، 2017، ص 176)

3.5. التحديات الفردية:

• الالتزام التنظيمي:

إن أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمنشأة بصفة عامة هي الالتزام التنظيمي للأفراد، وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات فنية كبيرة في الأداء، وبالخصوص عندما تهاجر هذه القدرات وتعمل في المؤسسات المنافسة، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض في درجة الإبداع والابتكار، وما جعل الأمر أكثر تعقيدا هو أن بعض المغادرين يأخذون معهم أشخاصا آخرين من ذوي الكفاءات.

• الولاء التنظيمي:

من التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية: ولاء الأفراد للمنظمة، لما له من تأثير في سلوكيات هؤلاء الأفراد، إذ يعتبر رغبة الفرد الشديدة في الاستمرار والبقاء كعضو في المنشأة واستعداده لبذل مجهود أكثر من أجل المنشأة التي ينتمي إليها.

لذا تعتبر مسألة الولاء الوظيفي فقد أخذت حيزا كبيرا من اهتمام خبراء الإدارة، الذين يدرسون أساليب تحفيز الموظفين لتثبيت ولائهم وحبهم لمؤسساتهم، وهذا الأمر لا يتحقق بين عشية وضحاها، بل تحتاج المنشأة إلى سلسلة من الإجراءات والبرامج، لكي تنال ولاء موظفيها وحبهم، وفي الوقت ذاته تقنعهم بولائها وحبها لهم، إذن فالعملية تبادلية بين الطرفين، ولن يستطيع الموظف الاستمرار في العطاء من أجل مؤسسة لا تقدم له ما يتناسب مع عطائه.

كان على إدارة الموارد البشرية مراعاة العوامل المؤثرة على الولاء عند الأفراد، وقد تكون هذه العوامل متعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة من ظروف سوق العمل وفرص العمل، صورة المنشأة الخارجية، بحيث عليها تنمية الشعور لدى الأفراد بالانتماء إلى هذه المنشأة، مما يجعل منهم أنهم ينظرون إلى المنشأة على أنها المكان الذين يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم المهنية والاجتماعية.

• دافعية وتحفيز أفراد المنشأة:

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي برفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي فان رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته، لذلك تقع على عاتق المنشأة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية مهمة كيفية إثارة رغبته وتوجيه السلوك الناتج عنه في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

المنشأة، وتعتبر الحوافز بالتحديد هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تجدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

لذا تعتمد الدافعية على رغبة الشخص في تقديم أفضل الأعمال واضعا كل جهده في أداء المهام الموكلة إليه فالدافعية تحرك سلوك الفرد وتوجهه وتحافظ عليه، وتستجيب للمكافآت، وتصميم العمل الجيد، وإيجاد نوع من التوافق بين متطلبات العمل والفرد بشكل كبير، ويلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تهتم اهتماما واضحا في تأمين نوعية الحياة العملية المناسبة لرفع درجة الرضا عند العاملين، لأن ذلك ينعكس على أدائهم في تقديم خدمات أفضل للزبائن، كما يسهم في تقليل نسب الترك والغياب، تشكل الإنتاجية تحديا لا يستهان به ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تأخذه بالحسبان وتراجع به باستمرار في أثناء وضع الاستراتيجية وإعادة تقييمها.

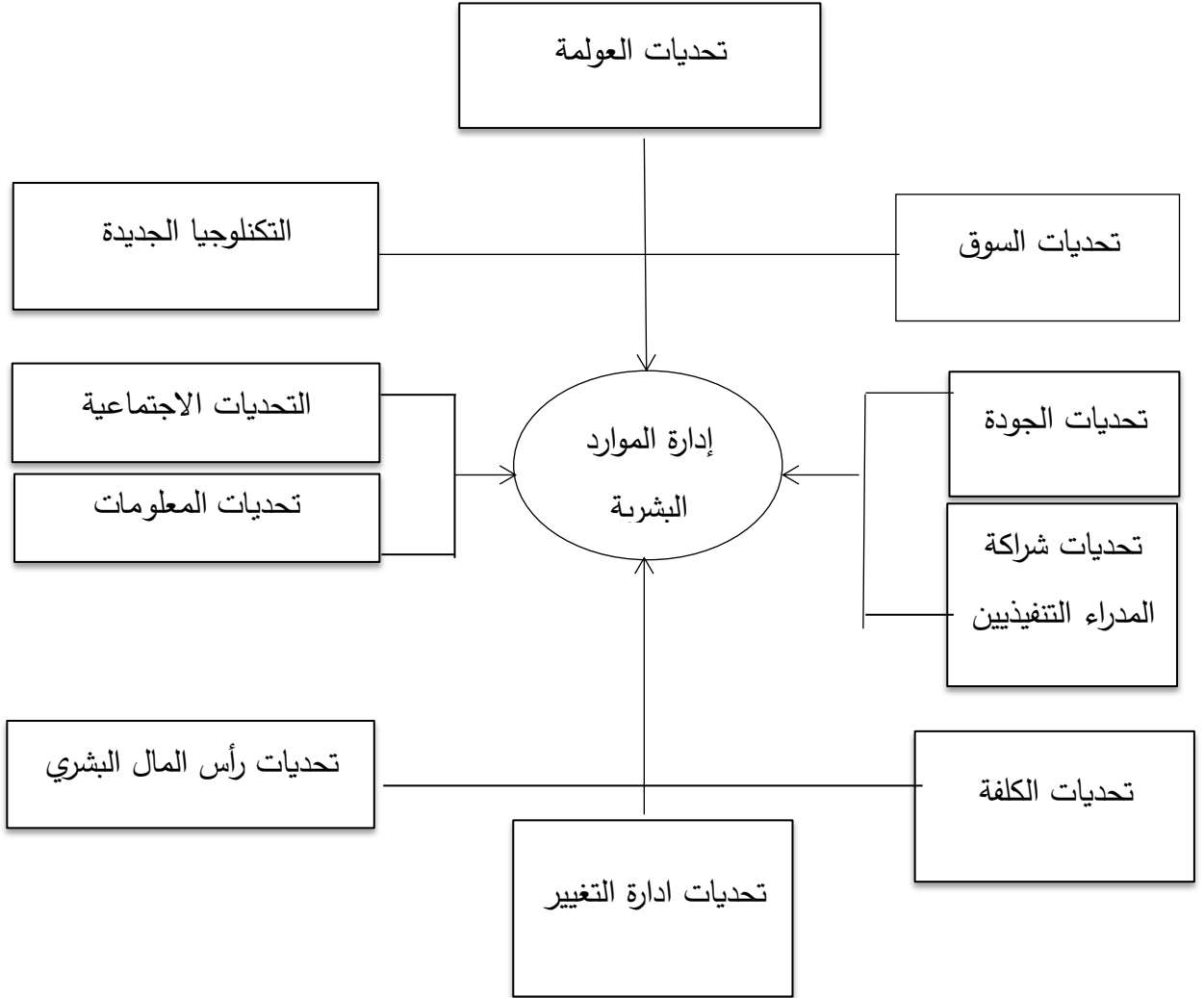
والحقيقة أن الدافعية هي العامل الأساسي المسيطر على سلوك العامل في المنشأة والتزامه وولائه لها، وهي مزيج من مؤثرات معقدة، داخلية وخارجية، وقد يكون بعضها عضويا والآخر سيكولوجيا، وأن الحاجات هي المحدد الأول للدافعية، إلا أنها ليست الأول والأخير لها، بل هناك دوافع أخرى كامنة دفعته لهذا السلوك بالإضافة إلى دوافع الحاجة أصلا.

وتعتبر الدافعية أداة مهمة في يد غدارة الموارد البشرية، حيث يمكن استخدامها لتنظيم سلوك الأفراد نحو أنفسهم ونحو الآخرين ونحو المنشأة أنفسها وأهدافها وطموحاتها وإرادتها ونحو الإنتاجية وعملياتها، ونحو الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعمال، كما هي أداة في أيدي الأفراد أنفسهم لتحقيق غاياتهم الشخصية.

حسب سهيلة محمد عباس، فإن الدوافع هي الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه. (يوسف و عرقوب، ص 145، 146)

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

الشكل 1: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية



المصدر: (بكر، 2020، ص 133)

6. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

لقد ساهمت الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية، إذ ارتبطت بعض هذه الوظائف بالمدرسة العلمية ل(تاييلور) كالاختبار والتدريب وتحفيز العاملين وتقسيم العمل. في حين ارتبطت بعض الاخر من لوظائف بمدرسة العلاقات الانسانية ل (آلتون مايو) مثل علاقات العاملين وتفاعلاتهم الاجتماعية وظروف العمل والسلامة المهنية، وارتبطت تصميم الوظائف وادارة التوتير في العمل وما تنجم عن هذه الوظائف كرفع دافعية العاملين/ برامج نوعية حياة العمل. ان جميع هذه الاتجاهات تتفق على أن الوظائف الاساسية لإدارة الموارد البشرية تتمثل بما يأتي:

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

● تحديد الاحتياجات:

وتعني هذه الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية اذ يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية والعرض عليها سواء كان هذا العرض داخليا من موارد المنشأة او خارجيا من البيئة الخارجية.

● إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف (تصميم وتحليل العمل)

وهي الوظيفة التي توضح اسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع اجراءاته ومكوناته بدءا بالمداخلات المتمثلة بالموارد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات الى مخرجات سواء أكانت هذه المخرجات سلعا او خدمات ومن الملاحظ انه حالما يتم تحليل هذه التدفقات يتم تصميمها، ومن ثم تحديد المهام والاداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة بحيث تكون متناسبة مع مواصفات من يشغلها.

● الاختيار والتعيين

وتعطي هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الافراد المؤهلين للعمل بالمنشأة واختيار من يصلح منهم من خلال القيام بإجراءات الاختيار والمقابلات الشخصية لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

● وضع هيكل الاجور والرواتب

وتقضي هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل عنوان (وظيفة) قياسا بالوظائف الاخرى لتحقيق العدالة الداخلية والخارجية ووضع سياسة أجور فاعلة تشمل جميع العاملين، والوصول الى الاجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة.

● أنظمة الحوافز

وتعني هذه الوظيفة تحديد الحوافز أو المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع الحافز الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين، وتحفيز أداء العمل الجماعي وبذلك يمكن الاستفادة من وجود الحوافز الفردية الى جانب الحوافز الجماعية.

● تدريب وتطوير العاملين

تتم هذه الوظيفة بدفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الاعمال الاكثر كفاءة ونتاجية من خلال اكتساب العاملين هذه المهارات والمعارف والاتجاهات الايجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الاداء الحالي او تحسين الاداء المستقبلي.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

• تقييم أداء العاملين

وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنشأة وفق معايير ترتبط بالأداء ومنها ما يكون كميًا ومنها ما يكون نوعيًا بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف في الأداء لمعالجتها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن قياس أداء العاملين يحدد اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم لواجباتهم.

• التخطيط لحركة الوظائف

ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المنشأة تساعد العاملين في تطورهم وتقدمهم باعتبارهم مورداً حيويًا في المنشأة، وتشمل النقل والتدريب، وتتيح لهم الفرصة للترقية أو الترفيع إلى مواقع أعلى أو إثراء وظائفهم الحالية.

• تنظيم علاقات العمل

هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنشأة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين المنشأة وبينهم وبين النقابات العمالية فيما يخص الشكاوى والنزاعات والفصل من الخدمة أو الاستغناء عن الخدمات.

• ضمان أمن وسلامة العاملين

ويراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين وامنهم وصحتهم، إضافة إلى التركيز على صيانة العاملين من المخاطر والاصابات التي يتعرض لها في العمل.

• انضباط العاملين

تركز هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات العاملين في المنشأة وتعكس هذه الوظيفة دعم المنشأة وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالة الاجراءات التأديبية المتبعة تجاه المخالفات التي يرتكبها العاملون، والتي تعد خروجًا على القواعد والنظم المحددة.

• نظام معلومات الموارد البشرية

الوظيفة التي تعني بتصميم وتطوير انظمة معلومات الموارد البشرية لمساعدة المنشأة في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار وتطوير وتحفيز الموارد البشرية في المنشأة. (سعد علي، 2019، ص21، 24)

7. العلاقة بين الموارد البشرية والمنشأة الرياضية:

تعتبر العلاقة بين العاملين وإدارة المنشأة الرياضية ذات الأهمية خاصة للإدارة الرياضية وهذا ما يعني مدى أهمية العنصر البشري في المنشأة الرياضية وذلك لعدة أسباب منها أن العاملين يقضون معظم أوقاتهم

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

في المنشأة ولذلك فهم يؤثرون فيها ويتأثرون منها، وهي بطبيعتها تضم أنواع متباينة من العاملين وخاصة إذا كانت كبيرة الحجم.

والمنشأة في المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاج والعمل بدرجة عالية من الكفاءة ورضا العاملين وانسجامهم وتقديمهم وتطوير شخصيتهم حيث تعمل المنشأة على التوفيق بين مصالح المنشأة ومصالح العاملين بها، إذن فهي تقوم أساساً على الأفراد والجماعات أو بصفة رئيسة على الجماعات طالما قامت تلك الجماعات على نظام معين يكفل لها أداء عملها والوصول إلى هدفها.

أما بالنسبة لتنظيم المنشأة فيعني شيئين هما الوظيفة والهيكلة، فأما الوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في منشأة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، أما الهيكل أو البناء الذي يمكن أن تسميه المنشأة أو الشركة أو الهيئة، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل فيها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

إذن المنشأة الرياضية وحدة فنية اجتماعية، المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة وذلك إذا اتبع جوانب رئيسية متداخلة في بعضها يؤثر كل جوانب منها في الآخر ويتأثر به وهي:

- الأهداف والتي تكون واضحة ومعروفة ولكن لها أسلوباً تنفيذياً متغير
- موارد المنشأة هي الموارد البشرية، المادية.
- العمليات الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. (معزوز ، 2016 ، ص11، 12)

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

خلاصة:

من خلال تناولنا لهذا الفصل الخاص بالموارد البشرية، توصلنا الى أن للموارد البشرية العديد من التعاريف ولكن بالرغم من اختلافها في الشكل الى انها تصب في مضمون واحد، حيث تعرف الموارد البشرية على انها كافة الافراد العاملين في المنشأة والمشكلين للقوى العاملة فيها، مهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الاعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة المنشأة والعاملين في مجالات الانتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منشأة رياضية.

أما ادارة الموارد البشرية فهي المنشأة التي تعنى بتسيير هذه القوى العاملة للمؤسسات او الموارد البشرية المتوفرة فيها، وتعمل على التخطيط، تنظيم، ومراقبة، واستقطاب، وتنمية هذه الموارد من أجل رفع مستوى خدمات المنشأة الرياضية.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث:

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

تمهيد:

يعتبر الاطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يستغنى عنه، فالعمل المنهجي المنظم بإمكانه أن يترجم معظم أهداف البحث، ويمكن ارجاع هذه الأهمية الى المنهج الذي تم الاعتماد عليه، وعينة الدراسة ونوع الأدوات التي تساعد الباحث على جمع المعلومات. وقد جاء هذا الفصل لتوضيح ذلك، حيث يحتوي على الاجراءات المنهجية من خلال عرض لطبيعة المنهج المطبق في البحث، بالإضافة الى تحديد عينة الدراسة والأدوات العلمية المستعملة.

الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

1. الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بزيارة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية في دائرة زريبة الوادي .بسكرة التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة للوقوف على الظروف التي سيتم فيها اجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة وعلى مدى استعدادهم واستعداد المسؤولين عنهم للتعاون معنا، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية قمت بمقابلة بعض الاداريين من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي له صلة بموضوع الدراسة والحصول على معلومات كافية عن مجموع الاداريين داخل المنشآت بغية تشخيص وجمع المعلومات التي ترتبط بموضوع الدراسة وضبط الاشكالية وتحديد المنهج المستخدم، ومن نتائجها ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب لإجرائها، وقد تم حساب الشروط السيكو مترية لأداة البحث على هاته العينة المكونة من 10 اداريين حيث قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرومباخ الذي أكد ثبات الأداة كما قمنا بجذره لمعرفة الصدق الذاتي للأداة.

2. المنهج البحث:

المنهج يعني مجموعة الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول الى الحقيقة أي أنها الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته المشكلة لاكتشاف الحقيقة. وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها ويتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية حيث يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها.

3. مجتمع البحث:

نعني بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، ويمثل مجتمع الدراسة في بحثي هذا فئة الإداريين بالمنشآت الرياضية التابعة لدائرة زريبة الوادي ولاية بسكرة.

4. عينة البحث:

من أجل الوصول الى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة مسحية وشملت اداريين بالمنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة دائرة زريبة الوادي ولاية بسكرة. وكان حجم العينة 45 اداري.

الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

5. مجالات البحث:

المجال البشري: 45 اداري في المنشآت الرياضية التابعة لدائرة زريبة الوادي ولاية بسكرة

المجال المكاني: المنشآت الرياضية بدائرة زريبة الوادي ولاية بسكرة.

المجال الزمني: في الفترة الممتدة من 12 فيفري الى 15 مارس.

6. متغيرات البحث:

المتغير المستقل: المناخ التنظيمي

المتغير التابع: أداء الموارد البشرية.

7. أداة البحث المستخدمة:

استمارة الاستبيان:

هي أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات في جمع البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة أسئلة ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينة في اقل وقت بتوفير شروط التقنين من الصدق و الثبات والموضوعية. وقد قسم الاستبيان الى ثلاثة محاور وهي كالتالي:

• المحور الأول:

وقد اشتمل على 7 أسئلة تدور حول: تأثير القيم والمبادئ على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

• المحور الثاني:

وقد اشتمل على 8 أسئلة تدور حول: تأثير الهيكل التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

• المحور الثالث:

وقد اشتمل على 6 أسئلة تدور حول: تأثير اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

8. الأسس العلمية المستخدمة للأداة:

1.8. صدق الاستبيان:

أ. صدق المحكمين:

و يقصد بصدق الأداة هي ان تقيس ما وضعت من أجل قياسه فعلا، و للتأكد من صدق الاستبيان قمنا بتحكيمة من طرف 3 دكاترة في التخصص و قد أبدوا موافقتهم بخصوص توافق أسئلة الاستبيان مع الدراسة و ملائمتها للعينة.

ب. الصدق الداخلي:

معامل الصدق : $\alpha: 0.896\sqrt$ وبالتالي الاختبار صادق.

2.8. ثبات الاستبيان:

حساب الثبات عن طريق معامل الثبات α كرومباخ.

عدد الأسئلة: 21

معامل الثبات: $\alpha: 0.804$

صدق وثبات الاستبيان

الجدول رقم (01): معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

| المتغير | عدد العبارات | معامل | معامل الصدق |
|---------------|--------------|-------|-------------|
| المحور الأول | 7 | 0,649 | 0.805 |
| المحور الثاني | 8 | 0,644 | 0.802 |
| المحور الثالث | 6 | 0,711 | 0.843 |

الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

9. الأساليب الإحصائية:

إن الهدف من استعمال التقنيات الإحصائية هو التوصل إلى مؤشرات كمية تساعدنا على التحليل والتفسير، التأويل والحكم، وأهم التقنيات التي استعملناها في بحثنا تمثلت في:

● معامل الصدق الذاتي = جذر معامل الثبات.

● معامل الثبات α كرومباخ

● كاف التريبع.

● المتوسط الحسابي.

● الانحراف المعياري.

ملاحظة:

لقد تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**

الاصدار 25

الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

خلاصة:

شمل هذا الفصل كل العناصر التي يمكن أن تساعد أو تساهم في تحقيق الهدف من وراء هذا العمل من التعريف بالبحث ومنهجيته وإجراءاته الميدانية تمهيدا للتحقق من فرضيات الدراسة ومعرفة الطريق المؤدية لحل المشكلة ولكون المشكلة تتطلب توظيف أكثر من أداة تم القيام بدراسة استطلاعية لأخذ انطباع ينتهي بنا في الدراسة الأساسية لتحديد حجم العينة و معرفة التفاصيل الدقيقة التي سنواجهها في الميدان التعرف على كيفية تنفيذ أفضل و أدق الطرق للوصول إلى نتائج تتميز بالصدق والموضوعية.

الفصل الرابع:

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري، وتحديد منهجية البحث ووسائله سنحاول في هذا الفصل أولاً الإلمام بموضوع الدراسة الميدانية حتى نعطي المنهجية العلمية، وذلك بعرض وتحليل النتائج المتمحورة أساساً على الفرضيات التي قمنا بتحديددها، ومناقشتها وهذا للوصول إلى إجابات على الأسئلة التي طرحت في الفصل التمهيدي، كما انتهجنا طريقة تحليل ومناقشة النتائج حتى نعرف مدى مصداقية الفرضيات إلى أن نصل للاستنتاج العام لهذه الدراسة.

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

نص الفرضية: تأثير القيم والمبادئ على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 01: هل يتم الاعتماد على الأسلوب التعاوني داخل منشآتكم الرياضية؟

الجدول رقم (02): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول اعتماد الاسلوب التعاوني داخل المنشأة الرياضية.

| الاجابة | التكرار | النسبة % | كا ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|-----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 00 | 00 | 27,22 2 | 1 | 0.05 | 0,000 | دال |
| من حين لآخر | 5 | 11,1 | | | | | |
| دائما | 40 | 88,9 | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (02): أن الإداريين الذين أجابوا بدائما هو (40) وبنسبة: (88.9%)، وعدد الذين أجابوا بمن حين لآخر هو (5) وبنسبة تقدر (11.1%)، ونلاحظ أم قيمة كاف تريبع تقدر ب(27.22) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا.

وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الإداريين وأنه يتم الاعتماد على الأسلوب التعاوني داخل المنشأة الرياضية.

السؤال رقم(02): هل يتم التشاور بين العاملين من أجل انجاز الأعمال الادارية داخل منشآتكم الرياضية؟

الجدول رقم(03): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول التشاور بين العاملين من أجل انجاز الأعمال الادارية داخل منشآتكم.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

| الدالة الاحصائية | الدالة المعنوية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا ² | النسبة % | التكرار | الاجابة |
|------------------|-----------------|---------------|-------------|-----------------|----------|---------|-------------|
| دال | 0,025 | 0.05 | 1 | 5,000 | 00 | 00 | أبدا |
| | | | | | 33,3 | 15 | من حين لآخر |
| | | | | | 66,7 | 30 | دائما |

يتضح من خلال الجدول رقم (03): أن الاداريين الذين اجابوا بدائما هو (30) وبنسبة (66.7%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (5) وبنسبة تقدر (33.3%)، ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(5.00) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.025) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا.

وبالتالي يمكن القول ان هناك اختلاف بين اجابات الاداريين وانه يتم التشاور بين العاملين من اجل انجاز الاعمال الادارية داخل المنشأة الرياضية.

السؤال رقم (03): هل يتم مكافئتم في حالة انجاز الأعمال باحترافية داخل منشآتكم من قبل المسؤولين؟

الجدول رقم (04): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول مكافئتهم في حالة انجاز انجاز الأعمال باحترافية داخل منشأة الرياضية من قبل المسؤولين.

| الدالة الاحصائية | الدالة المعنوية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا ² | النسبة % | التكرار | الاجابة |
|------------------|-----------------|---------------|-------------|-----------------|----------|---------|-------------|
| دال | 0,006 | 0.05 | 2 | 10,133 | 11,1 | 5 | أبدا |
| | | | | | 46,7 | 21 | من حين لآخر |
| | | | | | 42,2 | 19 | دائما |

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

يتضح من خلال الجدول رقم (04): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو (19) وبنسبة (42.2%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (21) وبنسبة تقدر (46.7%)، والذين أجابوا بأبدا هو (5) بنسبة (11.1%) ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب (10.13) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب (0.006) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا. وبالتالي يمكن القول أن هناك فروقات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وان مكافئتهم من قبل المسؤولين عند قيامهم بإنجاز الاعمال باحترافية داخل المنشأة الرياضية.

السؤال رقم (04): هل يتم تحفيزكم من قبل المسؤولين على القيام بالأعمال الموكلة اليكم؟
الجدول رقم (05): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول تحفيزهم من قبل المسؤولين على القيام بالأعمال الموكلة لهم.

| الاجابة | التكرار | النسبة % | كا ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|-----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 3 | 6,7 | 16,533 | 2 | 0.05 | 0,000 | دال |
| من حين لآخر | 25 | 55,6 | | | | | |
| دائما | 17 | 37,8 | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (05): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو (17) وبنسبة (37.8%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (25) وبنسبة تقدر (55.6%)، ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب (16.53) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا. وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين حول تحفيزهم من قبل المسؤولين للقيام بالأعمال الموكلة لهم

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال رقم(05): هل توجد ثقة متبادلة بينكم وبين المسؤولين داخل منشأتكم؟

الجدول رقم(06): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات حول الثقة بينهم وبين المسؤولين داخل منشأتهم.

| الاجابة | التكرار | النسبة % | كا ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|-----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 1 | 2,2 | 38,800 | 2 | 0.05 | 0,000 | دال |
| من حين لآخر | 10 | 22,2 | | | | | |
| دائما | 34 | 75,6 | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (06): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو(34) وبنسبة(75.6%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو(10) وبنسبة تقدر(22.2%)، ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(38.80) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.000) عند مستوى الدلالة(0.05) ودرجة الحرية(2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا.

وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وانه توجد ثقة متبادلة بينهم وبين المسؤولين داخل المنشأة الرياضية.

السؤال رقم(06): هل يتبع المسؤولين في أسلوب الحوار من أجل حل المشاكل داخل منشأتكم الرياضية؟

الجدول رقم(07): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول تتبع أسلوب الحوار من أجل حل المشاكل داخل المنشأة الرياضية.

| الاجابة | التكرار | النسبة % | كا ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|-----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 2 | 4,4 | 18,533 | 2 | 0.05 | 0,000 | دال |
| من حين لآخر | 18 | 40,0 | | | | | |
| دائما | 25 | 55,6 | | | | | |

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

يتضح من خلال الجدول رقم (07): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو (25) وبنسبة (55.6%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (18) وبنسبة تقدر (40.0%)، ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(18.53) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا.

وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وأن اتباع اسلوب الحوار من قبل المسؤولين لأجل حل المشاكل داخل المنشأة الرياضية.

السؤال رقم (07): هل تعمل الادارة على تشجيع الاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون؟
الجدول رقم (08): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول تشجيع الادارة لاقتراحات ومبادرات العاملون.

| الاجابة | التكرار | النسبة % | كا ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|-----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 1 | 2,2 | 30,400 | 2 | 0.05 | 0,000 | دال |
| من حين لآخر | 13 | 28,9 | | | | | |
| دائما | 31 | 68,9 | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (08): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو (31) وبنسبة (68.9%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (13) وبنسبة تقدر (28.9%)، ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(30.40) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا.

وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين حول تشجيع الادارة على الاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون.

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

نص الفرضية: تأثير الهيكل التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.

السؤال رقم (01): هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة في منشآتكم الرياضية؟

الجدول رقم(09): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول توافق الهيكل التنظيمي مع

الاهداف العامة للمنشأة الرياضية.

| الاجابة | التكرار | النسبة % | كا ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|-----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 00 | 00.0 | 0,200 | 1 | 0.05 | 0,655 | غير دال |
| من حين لآخر | 21 | 46,7 | | | | | |
| دائما | 24 | 53,3 | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (09): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو(24)

وبنسبة(53.3%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو(21) وبنسبة تقدر(46.7%)، ونلاحظ أم

قيمة كاف تربيع تقدر ب(0.200) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.655) عند مستوى

الدلالة(0.05) ودرجة الحرية(1) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} > \alpha$ الدلالة

المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار غير دال احصائيا.

وبالتالي يمكن القول أنه ليست هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وانه لا

يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة في المنشأة الرياضية.

السؤال رقم(02): هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام منشآتكم الرياضية؟

الجدول رقم(10): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول توافق الهيكل التنظيمي مع

طبيعة ومهام عمل المنشأة الرياضية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

| الاجابة | التكرار | النسبة % | كا ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|-----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 00 | 00 | 0,200 | 1 | 0.05 | 0,655 | غير دال |
| من حين لآخر | 21 | 46,7 | | | | | |
| دائما | 24 | 53,3 | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (10): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو (24) ونسبة: (53.3%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (21) ونسبة تقدر (46.7%)، ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر بـ (0.200) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت بـ (0.655) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} > \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار غير دال احصائيا.

وبالتالي يمكن القول أنه ليست هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وانه لا يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام العمل في المنشأة الرياضية.

السؤال رقم (03): هل توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين لمنشأتكم؟

الجدول رقم (11): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

| الاجابة | التكرار | النسبة % | كا ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|-----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 4 | 8,9 | 12,933 | 2 | 0.05 | 0,002 | دال |
| من حين لآخر | 18 | 40,0 | | | | | |
| دائما | 23 | 51,1 | | | | | |

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

يتضح من خلال الجدول رقم (11): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو (23) وبنسبة (51.1%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (18) وبنسبة تقدر (22.2%)، وأن الذين أجابوا بأبدا هو (4) بنسبة (8.9%) ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(12.933) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.002) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا.

وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وانه توجد درجة من الوضوح بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنشأة الرياضية.

السؤال رقم (04): هل تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم؟

الجدول رقم (12): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.

| الاجابة | التكرار | النسبة % | كا ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|-----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 1 | 2,2 | 20,800 | 2 | 0.05 | 0,000 | دال |
| من حين لآخر | 19 | 42,2 | | | | | |
| دائما | 25 | 55,6 | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (12): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو (25) وبنسبة (55.6%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (19) وبنسبة تقدر (42.2%)، وأن الذين أجابوا بأبدا هو (1) بنسبة (2.2%) ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(20.800) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وانه تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.

السؤال رقم(05): هل خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة في منشآتكم الرياضية؟

الجدول رقم(13): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين و وضوحها.

| الاجابة | التكرار | النسبة % | كا ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|-----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 6 | 13,3 | 12,133 | 2 | 0.05 | 0,002 | دال |
| من حين لآخر | 14 | 31,1 | | | | | |
| دائما | 25 | 55,6 | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (13): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو(25) وبنسبة(55.6%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو(14) وبنسبة تقدر(31.1%)، وأن الذين أجابوا بأبدا هو(6) بنسبة(13.3%) ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(12.133) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.002) عند مستوى الدلالة(0.05) ودرجة الحرية(2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا. وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وبالتالي خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المنشاة الرياضية.

السؤال رقم(06): هل الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة لمنشآتكم غير متداخلة؟

الجدول رقم(14): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات أفراد الاداريين حول الاختصاصات بين الوحدات التعليمية للمنشاة غير متداخلة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

| الدالة الاحصائية | الدالة المعنوية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا ² | النسبة % | التكرار | الاجابة |
|------------------|-----------------|---------------|-------------|-----------------|----------|---------|-------------|
| دال | 0,001 | 0.05 | 2 | 14,800 | 11,1 | 5 | أبدا |
| | | | | | 57,8 | 26 | من حين لآخر |
| | | | | | 31,1 | 14 | دائما |

يتضح من خلال الجدول رقم (14): أن الإداريين الذين أجابوا بدائما هو (14) وبنسبة (31.1%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (26) وبنسبة تقدر (57.8%)، وأن الذين أجابوا بأبدا هو (5) بنسبة (11.1%) (ونلاحظ أم قيمة كاف ترييع تقدر ب(14.800) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.001) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا. وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الإداريين وبالتالي

الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية غير متداخلة في المنشأة الرياضية

السؤال رقم (07): هل الهيكل التنظيمي لمنشأتكم يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل؟

الجدول رقم (15): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول الهيكل التنظيمي ومساعدته على سرعة انجاز وجودة العمل.

| الدالة الاحصائية | الدالة المعنوية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا ² | النسبة % | التكرار | الاجابة |
|------------------|-----------------|---------------|-------------|-----------------|----------|---------|-------------|
| دال | 0,001 | 0.05 | 2 | 14,933 | 6,7 | 3 | أبدا |
| | | | | | 42,2 | 19 | من حين لآخر |
| | | | | | 51,1 | 23 | دائما |

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

يتضح من خلال الجدول رقم (15): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو (23) وبنسبة (51.1%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (19) وبنسبة تقدر (42.2%)، وأن الذين أجابوا بأبدا هو (3) بنسبة (6.7%) ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(14.933) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.001) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا. وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وبالتالي الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل في المنشأة الرياضية.

السؤال رقم (08): هل حصول بعض التغيرات في الهيكل التنظيمي تؤثر على أدائكم؟
الجدول رقم (16): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول تأثير التغيرات في الهيكل التنظيمي على اداء العاملين.

| الاجابة | التكرار | النسبة % | كا ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|-----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 13 | 28,9 | 1,600 | 2 | 0.05 | 0,449 | غير دال |
| من حين لآخر | 19 | 42,2 | | | | | |
| دائما | 13 | 28,9 | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (16): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو (13) وبنسبة (28.9%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (19) وبنسبة تقدر (42.2%)، ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(1.600) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.449) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} > \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار غير دال احصائيا. وبالتالي يمكن القول أنه ليست هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وبالتالي حصول تغيرات في الهيكل التنظيمي لا تؤثر على اداء العاملين.

3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: تأثير نمط اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.

السؤال رقم(01): هل تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام لمنشآتكم؟

الجدول رقم(17): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام للمنشأة.

| الاجابة | التكرار | النسبة % | ك ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 2 | 4,4 | 19,600 | 1 | 0.05 | 0,000 | دال |
| من حين لآخر | 17 | 37,8 | | | | | |
| دائما | 26 | 57,8 | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (17): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو(26) وبنسبة(57.8%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو(17) وبنسبة تقدر(37.8%)، وأن الذين أجابوا بأبدا هو(2) بنسبة(4.4%) ونلاحظ أم قيمة كاف تريبع تقدر ب(19.600) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.000) عند مستوى الدلالة(0.05) ودرجة الحرية(2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا.

وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وبالتالي تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام للمنشأة.

السؤال رقم(02): هل يلجأ متخذي القرارات الى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها واثارها؟

الجدول رقم(18): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول لجوء متخذي القرارات الى المشاورات قبل اتخاذها لمعرفة نتائجها واثارها.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

| الدالة الاحصائية | الدالة المعنوية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا ² | النسبة % | التكرار | الاجابة |
|------------------|-----------------|---------------|-------------|-----------------|----------|---------|-------------|
| دال | 0,000 | 0.05 | 2 | 20,933 | 6,7 | 3 | أبدا |
| | | | | | 31,1 | 14 | من حين لآخر |
| | | | | | 62,2 | 28 | دائما |

يتضح من خلال الجدول رقم (18): أن الاداريين الذين اجابوا بدائما هو (28) وبنسبة (62.2%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (14) وبنسبة تقدر (31.1%)، وأن الذين اجابوا بأبدا هو (3) بنسبة (6.7%) ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(20.933) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا.

وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وبالتالي لجوء متخذي القرارات الى المشاورات قبل اتخاذها.

السؤال رقم (03): هل يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات؟

الجدول رقم (19): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول تقييم البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرارات.

| الدالة الاحصائية | الدالة المعنوية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا ² | النسبة % | التكرار | الاجابة |
|------------------|-----------------|---------------|-------------|-----------------|----------|---------|-------------|
| دال | 0,000 | 0.05 | 2 | 19,200 | 6,7 | 3 | أبدا |
| | | | | | 33,3 | 15 | من حين لآخر |
| | | | | | 60,0 | 27 | دائما |

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

يتضح من خلال الجدول رقم (19): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو (27) وبنسبة (60.0%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (15) وبنسبة تقدر (33.3%)، وأن الذين أجابوا بأبدا هو (3) بنسبة (6.7%) (ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(19.200) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائيا.

وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وبالتالي يتم تقييم البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرارات.

السؤال رقم (04): هل يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم؟
الجدول رقم (20): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول امتلاك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

| الاجابة | التكرار | النسبة % | كا ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|-----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 4 | 8,9 | 12,133 | 2 | 0.05 | 0,002 | دال |
| من حين لآخر | 21 | 46,7 | | | | | |
| دائما | 20 | 44,4 | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (20): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو (20) وبنسبة (44.4%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (21) وبنسبة تقدر (46.7%)، وأن الذين أجابوا بأبدا هو (4) بنسبة (8.9%) (ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(12.133) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

ب(0.002) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائياً. وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وبالتالي يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

السؤال رقم(05): هل يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب؟

الجدول رقم(21): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين حول اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب.

| الدلالة الاحصائية | الدلالة المعنوية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا ² | النسبة % | التكرار | الاجابة |
|-------------------|------------------|---------------|-------------|-----------------|----------|---------|-------------|
| دال | 0,001 | 0.05 | 2 | 13,333 | 11,1 | 5 | أبدا |
| | | | | | 33,3 | 15 | من حين لآخر |
| | | | | | 55,6 | 25 | دائما |

يتضح من خلال الجدول رقم (21): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو(25) وبنسبة(55.6%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو(15) وبنسبة تقدر(33.3%)، وأن الذين أجابوا بأبدا هو(5) بنسبة(11.1%) ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(13.333) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.001) عند مستوى الدلالة(0.05) ودرجة الحرية(2) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار دال احصائياً. وبالتالي يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وبالتالي يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال رقم (06): هل يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية؟

الجدول رقم (22): يمثل التحليل الاحصائي لنتائج إجابات الاداريين على امتلاك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.

| الاجابة | التكرار | النسبة % | كا ² | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة المعنوية | الدلالة الاحصائية |
|-------------|---------|----------|-----------------|-------------|---------------|------------------|-------------------|
| أبدا | 00 | 00 | 1,800 | 1 | 0.05 | 0,180 | غير دال |
| من حين لآخر | 18 | 40,0 | | | | | |
| دائما | 27 | 60,0 | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (22): أن الاداريين الذين أجابوا بدائما هو (27) وبنسبة (60.0%)، وعدد الذين اجابوا بمن حين لآخر هو (18) وبنسبة تقدر (40.0%)، ونلاحظ أم قيمة كاف تربيع تقدر ب(1.800) وقيمة الدلالة المعنوية والتي قدرت ب(0.180) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1) وبمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} > \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة وبالتالي الاختبار غير دال احصائيا. وبالتالي يمكن القول أنه ليست هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الاداريين وانه لا يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية.

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج وتفسيرها

الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها

تمهيد:

بعد عرض نتائج البحث وتحليلها فإن هذا الفصل من دراستنا، خصصناه لمناقشة ما توصلنا إليه من نتائج، وبالتالي سوف نتطرق إلى مناقشة مختلف النتائج المتوصل إليها ميدانيا، لاستخلاص النتائج والاستنتاجات العامة التي يمكن أن نصل إليها من دراستنا هذه، ومن ثمة التوصل لوضع توصيات واقتراحات.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم(23): نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الاداريين.

| نتائج المحور الأول الخاص بإجابات المسيرين | | |
|---|-------|------------------|
| السؤال | كا | الدالة الاحصائية |
| السؤال رقم 1 | 27.22 | دالة |
| السؤال رقم 2 | 5.00 | دالة |
| السؤال رقم 3 | 10.13 | دالة |
| السؤال رقم 4 | 16.53 | دالة |
| السؤال رقم 5 | 38.80 | دالة |
| السؤال رقم 6 | 18.53 | دالة |
| السؤال رقم 7 | 30.40 | دالة |

في الفرضية الأولى افترضنا تأثير القيم والمبادئ على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية. ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان، استنتجنا ما يلي: أنه هناك اختلاف في أجوبة الاداريين وكانت كل الأسئلة دالة احصائيا وكان هناك ابداء رأي بالإيجاب حول كل أسئلة المحور، وهذا ما بينته الجداول من (01) الى (08).

- يتم الاعتماد على الأسلوب التعاوني داخل المنشآت الرياضية بزرية الوادي.
- يتم التشاور بين العاملين من أجل انجاز الاعمال الادارية داخل المنشآت الرياضية بزرية الوادي.
- يتم مكافأة العاملين في حال انجاز الأعمال باحترافية من قبل المسؤولين.
- يتم تحفيز العاملين من قبل المسؤولين على القيام بالأعمال الموكلة اليهم.
- توجد ثقة متبادلة بين العاملين و المسؤولين في المنشآت الرياضية بزرية الوادي.
- يتبع المسؤولون في المنشآت الرياضية بزرية الوادي أسلوب الحوار من أجل حل المشاكل.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى محققة، أي أن هناك تأثير للقيم والمبادئ على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية. إلى مهامهم وواجباتهم على أكمل نتيجة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: تأثير الهيكل التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية. تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية من خلال اجابات الموظفين على عبارات المحور الثاني من الاستبيان.

الجدول رقم(24): نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الاداريين.

| نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الاداريين | | |
|---|-------|-------------------|
| السؤال | كا2 | الدلالة الاحصائية |
| السؤال رقم1 | 0.200 | غير دالة |
| السؤال رقم2 | 0.200 | غير دالة |
| السؤال رقم3 | 12.93 | دالة |
| السؤال رقم4 | 20.80 | دالة |
| السؤال رقم5 | 12.13 | دالة |
| السؤال رقم6 | 14.80 | دالة |
| السؤال رقم7 | 14.93 | دالة |
| السؤال رقم8 | 1.600 | غير دالة |

في الفرضية الثانية افترضنا تأثير الهيكل التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الثاني من الاستبيان، استنتجنا ما يلي:

أنه هناك اختلاف في أجوبة الاداريين وكانت معظم الأسئلة دالة احصائيا وكان هناك ابداء رأي بالإيجاب حول معظم أسئلة المحور التي تحققت فيها قيمة كاف الترتيب، وهذا ما بينته الجداول رقم (11) (12) (13) (14) (15) التي تبين الدلالة الإحصائية للاختبار والجداول رقم(09) (10) (16) التي لم يتحقق فيها قيمة الاختبار الاحصائي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها

- توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنشآت الرياضية بزربية الوادي
 - تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهما وواجبات وظائفهم.
 - خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المنشآت الرياضية بزربية الوادي
 - ان الهيكل التنظيمي في المنشآت الرياضية بزربية الوادي يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل.
 - لا تؤثر التغيرات في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين.
- اذن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها ان دلت على شيء فإنها تدل على انه يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية. وهذا راجع الى أداء الاداريين مهامهم وواجباتهم على أكمل وجه نتيجة الهيكل التنظيمي وتأثيره على مستوى أداء الموارد البشرية، وأيضا هذا راجع الى الدرجة الكبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة داخل المنشأة الرياضية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: تأثير نمط اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.
تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة من خلال اجابات الموظفين على عبارات المحور الثالث من الاستبيان.

الجدول رقم (25): نتائج المحور الثالث الخاص بالإداريين.

| نتائج المحور الثالث الخاص بإجابات الإداريين | | |
|---|-------|------------------|
| السؤال | ك2 | الدالة الاحصائية |
| السؤال رقم 1 | 19.60 | دالة |
| السؤال رقم 2 | 20.93 | دالة |
| السؤال رقم 3 | 19.20 | دالة |
| السؤال رقم 4 | 12.13 | دالة |
| السؤال رقم 5 | 13.33 | دالة |
| السؤال رقم 6 | 1.800 | غير دالة |

في الفرضية الثالثة افترضنا تأثير نمط اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الثالث من الاستبيان، استنتجنا ما يلي:
أنه اختلاف في أجوبة الإداريين وكانت معظم أسئلة دالة احصائيا وكان هناك ابداء رأي بالإيجاب حول كل أسئلة المحور التي تحققت فيها قيمة كاف تربيع، وهذا ما تبين في الجداول رقم (17) (18) (19) (20) (21) التي تبين الدلالة الاحصائية للاختبار والجدول رقم (22) الذي لم يحقق فيه قيمة الاختبار الاحصائي.

- تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها.
- يلجأ المدراء الى المشاورات قبل اتخاذ القرارات.
- يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.
- امتلاك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الخاص بيهم.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها

- يتم اتخاذ القرارات في المنشآت الرياضية بزرية الوادي في الوقت المناسب.
 - العاملون لا يملكون القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها.
- ومن خلال ما نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة، أي أن هناك تأثير نمط اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.

الاستنتاج العام

الإستنتاج العام

من خلال الدراسة التي قمنا بها لقد حاولنا تسليط الضوء على تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، وكان الهدف من الدراسة هو محاولة الوصول الى نتيجة للبحث من خلال إجابات المبحوثين على الاستبيان المطبق.

ومن خلال تحليل النتائج التي تحصلنا عليها بطرق إحصائية وعلمية توصلنا إلى تفسير للفرضية

العامة والتي كان مفادها أنه: كيف يؤثر المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، حيث تم تناول في هذه الدراسة ثلاث فرضيات، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل الى النتائج التالية:

أولاً: تنص الفرضية الأولى على أنه: تأثير القيم والمبادئ على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية ولقد اثبتت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات الاداريين وبعد المعالجة الاحصائية، وعلى ضوء أهداف الدراسة وفي حدود العينة استنتجنا أن القيم والمبادئ تؤثر على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية بالتالي الفرضية الأولى محققة.

ثانياً: تنص الفرضية الثانية على أنه: تأثير الهيكل التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية،، ولقد اثبتت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات الاداريين وبعد المعالجة الاحصائية، وعلى ضوء أهداف الدراسة وفي حدود العينة استنتجنا أن الهيكل التنظيمي له تأثير على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية. وبالتالي الفرضية الثانية محققة.

ثالثاً: تنص الفرضية الثالثة على أنه: تأثير نمط اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية، ولقد اثبتت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات الاداريين وبعد المعالجة الاحصائية، وعلى ضوء أهداف الدراسة وفي حدود العينة استنتجنا أن نمط اتخاذ القرار له تأثير على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية. وبالتالي الفرضية الثالثة محققة.

ويمكننا ان نستخلص ما يلي:

- ادارة المنشأة تحرص على غرس القيم والمبادئ لدى العاملين في دائرة زريبة الوادي.
- وجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمسؤولون في المنشآت في دائرة زريبة الوادي.
- بينت الدراسة أن توجيهات افراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد في المنشآت في دائرة زريبة الوادي

الإستنتاج العام

- أظهرت نتائج الدراسة وجود انعكاسات ايجابية نتيجة استعمال اسلوب الحوار والتحفيز من قبل المسؤولين للعاملين.
- تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف لأشغال العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.
- لا يقوم المسؤولون بإصدار أي قرار الا بعد دراسته دراسة جيدة.
- يلجأ المسؤولون الى المشاورات مع العمال قبل اتخاذ القرارات
- اتخاذ القرارات من قبل المسؤولون في الوقت المناسب.



خاتمة

خاتمة

يعتبر المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية يؤثر ويتأثر ويعتبر الوسيط بين متطلبات العاملين لذا جاءت هذه الدراسة بموضوع أثر المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، حيث أن هذا الموضوع يعتبر من بين المواضيع الهامة والجدد الحساسة والتي يصعب الكشف عنها بصورة محددة، فالدافع الى التطرق الى هذا الموضوع اعتباره من ابرز وأهم الأمور التي ينبغي طرحها في الوقت الحاضر في بلدنا، وهذا لأن الطاقة البشرية هي العنصر الأساسي والفعال في تحديد وتطوير وتحقيق أهداف المنشآت، حيث اخترنا المنشآت الرياضية التابعة لدائرة زربية الوادي ولاية بسكرة نموذجاً للدراسة.

لقد بينت الدراسة تعدد أبعاد المناخ التنظيمي، وذلك لتباين وجهات النظر بين الدارسين والباحثين لهذا المفهوم وما له من أهمية داخل التنظيم وفي التأثير على أداء العاملين، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي ، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلية فإنه يؤكد على العناصر التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد ، الهيكل التنظيمي ، الأهداف و غيرها ، أما إذا انتهج الباحث منهجاً مبنياً على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة مثل التأييد و الرضا وغيرها. إن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها و التي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ، ويمكن إنجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، المبادئ الجيدة ، التكنولوجيا ، العمل الجماعي ، المشاركة في صنع القرارات ، الخوافر...

كما كشفت الدراسة أنه من اجل حاجات العاملين في المنشأة تحتاج الى أجواء عمل جيدة لأجل أداء عملهم بصورة مناسبة، لا بد من المسؤولين في المنشأة الاهتمام بالمناخ التنظيمي والاعتماد على العناصر التالية: الهيكل التنظيمي، تدريب العاملين، عدالة التعامل، عدالة التعامل، القيم والمبادئ داخل ودورها الايجابي بين العاملين، أساليب الرقابة والمسؤولية الاجتماعية واتخاذ القرار. حيث يتم تشجيع العاملين على الاجتهاد والابداع من أجل تحسين العمل و تطويره مما يساهم في زيادة ادائهم الوظيفي.

وفي الأخير نرجو أن تكون النتائج المتوصل اليها مفيدة وتساهم في اثراء البحوث العلمية في هذا المجال الحيوي ويمكن أن تكون مفتاح لدراسات قادمة في هذا المجال.

الاقترحات والتوصيات

على ضوء النتائج السابقة من أجل توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية لدائرة زربية الوادي يمكن توصيات والاقترحات التالية:

- العمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم باقتدار.
 - الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية والابتعاد عنها وتوفير مناخ ملائم داخل المنشأة.
 - وضع هيكل تنظيمي يتوافق مع طبيعة ومهام والأهداف العامة داخل المنشأة لمساهمته في تحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.
 - توزيع العاملين بحيث يستغل الموظفون الوظائف التي تتناسب مع المؤهلات الحاصلين عليها.
- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار وإشراك العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. ابو النصر، مدحت محمد (2015): المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المواصفات القياسية ISO 26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
2. ابو النصر، مدحت. (2020): ادارة وتنمية الوارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
3. بحر، يوسف عبد (2005): مشكلات السلوك التنظيمي دراسة مقارنة بين الفكر الاداري الحديث والفكر الاسلامي.
4. بعلي، محمد الصغير (1992): تنظيم القطاع العام في الجزائر، استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
5. حريم، حسين (2004): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
6. حمود، خضير كاظم (2002): السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء، الأردن.
7. خيضر، كاظم حمود واخرون (2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار الثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
8. زويلف، مهدي، العضائيلة، علي (1996): إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
9. الشديفات، بكر (2020): أثر الادارة الاستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، الاردن.
10. صلاح الدين، محمد عبد الباقي (2004): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
11. الصيرفي، محمد (2007): موسوعة علمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى منظمات السلوك الاداري، علاقات اناسية، ط1، ط4 دار وفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
12. طه، طارق (2006): السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.

قائمة المراجع

13. عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز وعبد الحليم، عبده محمود (2015): استثمار المنشآت الرياضية في الوطن العربي، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر.
14. عبد الكريم، أحمد جميل (2015): ادارة الموارد البشرية، المنهل.
15. العزاوي، نجم الله وآخرون (2010): الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار البازوري، عمان.
16. العميان، محمود سلمان (2008): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. فارس، رشيد مازن. (2018): إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، السعودية.
18. فليبه، فاروق عبده ، السيد، محمد عبد المجيد (2005) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
19. القريوتي، محمد قاسم (1994): السلوك التنظيمي لسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، مكتبة الشرق، عمان.
20. الكتبي، محمد حسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1.
21. اللبدي، عوني نزار. (2015): إدارة الموارد البشرية وتمييزها، المنهل.
22. لطفي، خالد حسن (2014): الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، المنهل.
23. المحمدي، ریحان سعد علي (2019): ادارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازور العلمية، عمان.
24. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر.
25. المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (2009): دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة، ط5، دار وائل، الأردن.
26. المومني، واصل جميل (2006): المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. النمر، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة (2006): الأسس والوظائف، ط2، مطابع الفرزدق التجارية.

28. سامح عبد المطلب عامر (2011): استراتيجية ادارة الموارد البشرية، دار الفكر عمان، الطبعة 1، الأردن.

ب. المجالات والدوريات:

1. بحر، يوسف عبد، وأبو سويرح، أيمن سليمان (2010): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 2، المجلد 18.

2. خوجة يوسف، و محمد عرقوب. (بلا تاريخ). التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية: أي تكلفة، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية (التاسع).

3. زحاف، محمد، و بوعزة حفيظة (2017): إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية صنع القرار في الادارة الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، الجزائر

4. السيد، صالح عبد الحميد (2017): التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الاداء الكلي في صناعة الضيافة العالمية (الفنادق متعددة الجنسية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.

ج. الرسائل الجامعية:

1. بلبالي، فاطمة الزهراء (2019): دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية للمديرية الفرعية لتكوين والمستخدمين بجامعة المسيلة السداسي الثاني للموسم الجامعي 2018 / 2019 (مذكرة نيل ماستر اكاديمي في العلوم السياسية والعلاقات الدولية). كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة


1. راهم، فريد (2016): المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين شركة مناجم الفوسفات somiphos (الجزائر) شركة فوسفات (تونس)، أطروحة دكتوراه، منشورة قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.

قائمة المراجع

2. ظريف، أمال (2017): دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين: دراسة ميدانية بولاية ام البواقي (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع). كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر.
3. العربي، سعيد بن سفوان (2015): واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الرياضي لدى العاملين بالأندية الرياضية، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم التربية بدنية، السعودية.
4. مجلد، محمد (2021): دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للمشرق الجزائري (مذكرة دكتوراه في العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية). معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
5. معزوز، شعيب (2016): إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة (مذكرة ماجستير في الادارة والتسيير الرياضي)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
6. ناصر، حسن محمود حسن (2010): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
7. نقبيل بوجمعة (2009): علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب ادارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
8. النوري، باسمه رفيق (1994): المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي، دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
9. هواين (2013): المناخ التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية، رسالة ماجستير، منشورة قسم علم نفس وعلوم التربية الأرتوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف.

ثانيا: المراجع الأجنبية

10. ME.Nelson 1995: positive organizational behavior ;London.



الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الادارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان موجه للعمال في المنشآت الرياضية بولاية بسكرة

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في التربية البدنية والرياضية فرع الادارة والتسيير الرياضي
تحت عنوان

أثر المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية

نرجو منكم التفضل بالاطلاع على استمارة المقياس الذي بين أيديكم، والتكرم بالإجابة على أسئلتها بدقة وموضوعية، وهذا من أجل خدمة البحث العلمي بالشكل الأمثل.

ملاحظة: توضع العلامة (X) على الاجابة المختارة.

تحت اشراف الأستاذ:

دحية خالد

من اعداد الطلبة:

بوزاهر محمود لزهري

سعيد خالد

الملاحق

المحور الأول: تأثير القيم والمبادئ على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.

1- هل يتم الاعتماد على الأسلوب التعاوني داخل منشآتكم الرياضية؟

دائماً من حين لآخر أبداً

2- هل يتم التشاور بين العاملين من أجل إنجاز الأعمال الادارية داخل منشآتكم الرياضية؟

دائماً من حين لآخر أبداً

3- هل يتم مكافئتم في حالة إنجاز الأعمال باحترافية داخل منشآتكم من قبل المسؤولين؟

دائماً من حين لآخر أبداً

4- هل يتم تحفيزكم من قبل المسؤولين على القيام بالأعمال الموكلة اليكم؟

دائماً من حين لآخر أبداً

5- هل توجد ثقة متبادلة بينكم وبين المسؤولين داخل منشآتكم؟

دائماً من حين لآخر أبداً

6- هل يتبع المسؤولون في منشآتكم أسلوب الحوار من أجل حل المشاكل داخل منشآتكم الرياضية؟

دائماً من حين لآخر أبداً

الملاحق

7- هل تعمل الادارة على تشجيع الاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون؟

دائما من حين لآخر أبدا

المحور الثاني: تأثير الهيكل التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.

1- هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة في منشآتكم الرياضية؟

دائما من حين لآخر أبدا

2- هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل منشآتكم الرياضية؟

دائما من حين لآخر أبدا

3- هل توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين لمنشآتكم؟

دائما من حين لآخر أبدا

4- هل تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم؟

دائما من حين لآخر أبدا

5- هل خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة في منشآتكم الرياضية؟

دائما من حين لآخر أبدا

الملاحق

6- هل الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة لمنشآتكم غير متداخلة؟

دائماً من حين لآخر أبداً

7- هل الهيكل التنظيمي لمنشآتكم يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل؟

دائماً من حين لآخر أبداً

8- هل حصول بعض التغيرات في الهيكل التنظيمي تؤثر على أداءكم؟

دائماً من حين لآخر أبداً

المحور الثالث: تأثير نمط اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.

1- هل تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام لمنشآتكم؟

دائماً من حين لآخر أبداً

2- هل يلجأ متخذي القرارات الى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها واثارها؟

دائماً من حين لآخر أبداً

3- هل يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات؟

دائماً من حين لآخر أبداً

الملاحق

4- هل يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم؟

أبدا

من حين لآخر

دائما

5- هل يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب؟

أبدا

من حين لآخر

دائما

6- هل يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها؟

أبدا

من حين لآخر

دائما

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أثر المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

هدف الدراسة: - التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة.

- توضيح أهمية تطبيق المناخ التنظيمي داخل المنشآت الرياضية من أجل استعداد العنصر البشري لاستخدام مخزون الطاقة لديه.

عينة الدراسة: تشمل عينة الدراسة على (45 اداري). في بعض المنشآت الرياضية التابعة لدائرة زريبة الوادي، بسكرة

المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

الأداة المستخدمة: الاستبيان.

أهم الاستنتاجات: - الهيكل التنظيمي له فعال في التأثير الايجابي على العاملين.

- يلجأ المسؤولون الى المشاورات مع العاملين قبل اتخاذ القرارات.

أهم الاقتراحات: - الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية والابتعاد عنها وتوفير مناخ ملائم داخل المنشأة.

- وضع هيكل تنظيمي يتوافق مع طبيعة ومهام والأهداف العامة داخل المنشأة لمساهمة في تحسين مستوى أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الموارد البشرية، المنشآت الرياضية

Résumé de l'étude:

Titre de l'étude : L'impact du climat réglementaire sur la performance des ressources humaines dans les installations sportives.

L'objectif de l'étude:

Identifier le climat organisationnel avec ses différents éléments et dimensions.

Identifier le concept et les limites de la performance fonctionnelle..

Exemple d'étude : L'échantillon de l'étude comprend (45 administrateurs). Dans certaines installations sportives de la Direction de la jeunesse et des sports de l'État de Biskra.

Approche : approche descriptive.

Outil utilisé : Questionnaire.

Les conclusions les plus importantes:

Inculquer les valeurs et les principes des travailleurs.

La structure organisationnelle est efficace pour avoir un impact positif sur les travailleurs.

Principales suggestions:

Identifiez les facteurs qui créent des attitudes négatives et restez à l'écart d'eux et fournissez un environnement approprié au sein de l'établissement.

Élaborer une structure réglementaire qui correspond à la nature, aux fonctions et aux objectifs généraux de l'installation afin de contribuer à l'amélioration du rendement des employés.

Les mots clés: le climat réglementaire, les ressources humaines, les installations sportives.