

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم إدارة و تسيير رياضي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضي

تحت عنوان :

دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير

المنشآت الرياضية

دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية بسكرة

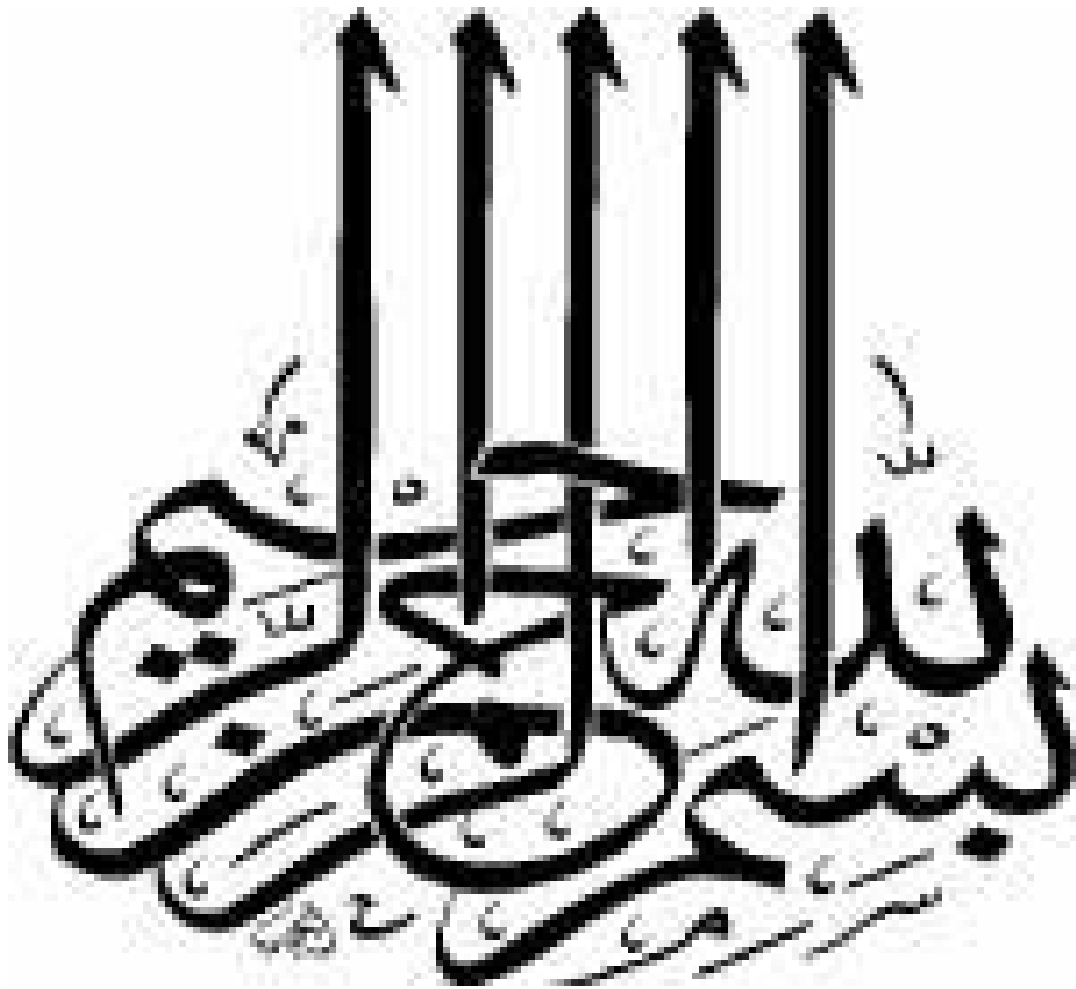
تحت إشراف الدكتور:

د . بوعرووي جعفر

إعداد الطالب:

. غقال الهاشمي

العام الجامعي : 2016/2015



فہرس

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
أ-ج	مقدمة عامة
11	الجانب التمهيدي
13	الجانب النظري
22	الفصل الأول: الإدارة و التنظيم
51	المبحث الأول: مدخل حول الإدارة
75	المطلب الأول: مفهوم الإدارة
24	الفرع الأول: تعريف الإدارة
26	الفرع الثاني: أهمية الإدارة:
28	المطلب الثاني: خصائص الإدارة:
30	الفرع الثالث: مستويات الإدارة
33	المطلب الثالث : عناصر الإدارة
34	الفرع الأول : التخطيط
35	الفرع الثاني : التوجيه
36	الفرع الثالث : الرقابة :
37	المبحث الثاني: مدخل حول التنظيم
40	المطلب الأول: مفهوم التنظيم:

فهرس الموضوعات

41	الفرع الأول: تعريف التنظيم:
41	الفرع الثاني: أهمية التنظيم:
41	الفرع الثالث: خطوات التنظيم:
41	المطلب الثاني: أنواع التنظيم
41	الفرع الأول: التنظيم الرسمي:
42	الفرع الثاني: التنظيم غير الرسمي:
43	المطلب الثالث: مبادئ وأسس التنظيم:
49	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية
52	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية:
52	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:
52	الفرع الأول: مرحلة الثورة الصناعية:
52	الفرع الثاني: مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى(1900-1915):
53	الفرع الثالث: مرحلة ما بين الحربين العالميتين (1919-1945):
53	الفرع الرابع: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:
54	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية:
54	الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:
55	الفرع الثاني : أهمية ادارة الموارد البشرية:
58	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:

فهرس الموضوعات

58	الفرع الأول: الوظائف العامة لإدارة الموارد البشرية
59	الفرع الثاني: وظائف مدير ادارة الموارد البشرية
60	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والتنظيم
61	المطلب الأول: تنظيم وظيفة الموارد البشرية:
61	الفرع الأول: النماذج الاقتصادية:
61	الفرع الثاني: النماذج الاجتماعية
62	المطلب الثاني: مكانة ادارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي:
62	المطلب الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية:
	الفصل الثالث :
76	المبحث الأول: المنشأة الرياضية
76	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
76	الفرع الأول: المنشآت الرياضية في العصر القديم
77	الفرع الثاني: المنشآت الرياضية في العصر الحديث
79	المطلب الثاني: إمكانات المنشآت الرياضية
80	الفرع الأول: الإمكانيات البشرية
80	الفرع الثاني: الإمكانيات المادية
81	الفرع الثالث: إمكانات التمويل
82	الفرع الرابع: الإمكانيات الطبيعية

فهرس الموضوعات

82	المطلب الثالث: شروط إحداء المنشأة الرياضية
82	الفرع الأول: اختيار الموقع
84	الفرع الثاني : التجانس بين الملاعب والوحدات الخاصة بها
84	الفرع الثالث: عزل الملاعب عن بعض الوحدات
85	الفرع الرابع: توفير شروط السلامة و الصحة
86	المبحث الثالث: الإدارة الرياضية:
86	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرياضية
88	الفرع الثاني: صفاء الإدارة الرياضية
88	الفرع الأول : الإدارة بالأهداف
90	الفرع الثاني: الإدارة بالنشاط
91	المطلب الثالث: النظام القانوني لإدارة المركبات الرياضية
94	خلاصة الفصل

	الجانب الميداني للدراسة
97	المبحث الأول: مدخل الى الجانب الميداني :
97	1- التعريف بميدان البحث
97	2- المناهج المستخدمة في البحث
9	3- التقنيات المعتمدة.
8	

فهرس الموضوعات

100	4- ضبط العينة.
100	5- الطريقة الاحصائية.
102	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائجها:
104	1- تحليل البيانات الشخصية.
106	2- تحليل جداول البيانات الخاصة بالمحور الأول.
108	3- تحليل جداول البيانات الخاصة بالمحور الثاني.
110	المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات والاستنتاجات والتوصيات:
111	1- مناقشة نتائج الفرضيات.
112	2- الاستنتاج العام.
113	3- التوصيات والمقترحات.
120	-الاستمارة
	_الجداول
	_القوانين
	الوثائق الخاصة بالمركب

مقدمة

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

فبالنسبة للفرد أو العامل نجد أن النظرة تغيرت تمام نحوه، حيث أدركت المؤسسات و أصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والإستراتيجي لقيامها، بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية الني كان التركيز منصبا عليها في الوقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث و الدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير و تنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعدها على ذلك.

و يقابل هذا التطور في مجال الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تطور الإدارة بجميع عناصرها، حيث أجريت في هذا المجال أيضا العديد من الدراسات و ظهرت مجموعة من النظريات ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل المؤسساتي و تحقيق الاستقرار الإداري، و رسم الأهداف و العمل على بلوغها.

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

أما حاجة المنشآت (ومنها الرياضية) فتظهر في كونه يساعدها على الاستمرارية و الاستقرار و الإزدهار، حيث شهدت المؤسسات الرياضية تطورات كبرى أدت إلى توسعها و تعدد نشاطاتها و بروز أهميتها القصوى في تطوير الأفراد و المجتمعات عن طريق تحسين

السلوك الإنساني و الإسهام في عملية التربية و تكوين و ترقية الشعوب و ترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على أسس سليمة.

لقد حتم هذا على الإدارة الرياضية أن تهتم و تركز على الجانب الإنساني منتهجة في ذلك ما اتبعته الإدارة في المجالات أخرى فعملت على الإهتمام بالعامل من خلال تنظيم كل ماله علاقة به و المحافظة عليه لضمان تطورها، وذلك بوضع إدارة خاصة بشؤون الأفراد العاملين داخل المنشأة.

وقد حاولنا في دراستنا هذه تسليط الضوء على دور تنظيم إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية و مدى مساهمته في تطويرها عن طريق إحداث التنسيق بين الجهود المشتركة للعمال و تحديد المسؤوليات و رسم خطوط الإشراف و تقسيم المهام، بالإضافة على استغلال جهودات العمال على اختلاف مناصبهم و مسؤولياتهم داخل المنشأة الرياضية باحسن صورة لآداء العمل الرياضي و الإداري بكفاءة ودقة مع الإقتصاد في التكلفة و الوقت لضمان استقرار المنشأة الرياضية و العمل على تطويرها وفق إستراتيجية سليمة.

و تنقسم هذه الدراسة حسب طبيعة الموضوع و منهجية البحث على مدخل عام للبحث و أربعة فصول كآآتي:

حيث يحتوي المدخل العام للبحث على الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع و اهداف اختياره، بالإضافة إلى الإشكالية و الفرضيات و تحديد المفاهيم و صعوبات الدراسة و الدراسات السابقة.

أما بالنسبة للفصول فقد قمنا من خلال الفصل الأول بدراسة الإدارة و التنظيم، و في الفصل الثاني بدراسة إدارة الموارد البشرية، فيما جاء الفصل الثالث لدراسة إدارة المنشآت الرياضية.

وبالنسبة للفصل الرابع فقد اهتم بالجانب الميداني للدراسة، و يشتمل على مدخل إلى الجانب الميداني و تحليل بيانات الدراسة الميدانية و نتائجها، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الفرضيات و الاستنتاج العام و التوصيات و المقترحات الخاصة بالموضوع.

و في الأخير نجد خاتمة البحث.

وتكاملاً بين إدارة الموارد البشرية و باقي إدارات المنشأة.

*

الجانب التمهيدي

1- أسباب اختيار الموضوع:

لقد أصبحت الدراسات الحديثة تركز اهتمامها على تسيير الإدارة بشكل جيد لما تلعبه هذه الأخيرة من دور إيجابي و فعال في تطوير المنشآت بوجه عام و التي تدخل ضمنها بطبيعة الحال الإدارة الرياضية، و يقابل هذا كله التطور الذي تشهده إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في وقتنا الحاضر وفي ظل الاهتمام بالجانب الإنساني و العلاقات الإنسانية في محيط العمل ذات أهمية قصوى بعدما كان التركيز كله ينصب على الموارد المادية. من هنا و جب على الطالب أن يبحث في هذه المجالات، ولكن نظرا على أن الإدارة تعتبر علما قائما بذاته شاسع في محتوياته و مضامينه فقد ارتأى الباحث أن يتطرق إلى عنصر واحد من عناصر الإدارة و هو: التنظيم و محاولة معرفة مدى مساهمته في تطوير المنشآت الرياضية خاصة عند تجسيده في إدارة الموارد البشرية لكي يمكن في الأخير فهم الدور الفعال الذي تلعبه كل هذه الآليات في مجال التربية البدنية و الرياضية، إذ يتمثل التنظيم في المجال الرياضي في ترتيب الجهود البشرية العاملة في الميدان الرياضي بالأعمال و الوظائف و المهام و التنسيق بينها بغرض استغلالها لأقصى درجة ممكنة، و بأحسن صورة لأداء العمل الرياضي بدقة، و بأقل مجهود ووقت و تكلفة من أجل تحقيق أفضل المستويات و بالتالي تطوير المجال الرياضي.

من خلال ما سبق ذكره تظهر الأهمية القصوى لفكرة تنظيم إدارة الموارد البشرية في مجال التربية البدنية و الرياضية ومدى مساهمتها في تطوير المنشآت الرياضية كي تسير في ركب المنشآت الحديثة الناجحة إدارتها، ومن هنا أيضا تبرز الأسباب الجوهرية التي دفعت الباحث إلى اختيار هذا الموضوع.

2- أهداف اختيار الموضوع

إن الهدف المتوخى من هذا البحث هو إدخال المنشأة الرياضية و إدارتها حيز البحوث العلمية، و ذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم

بصفته عنصرا أساسيا أو وظيفة هامة من وظائف إدارة، إذ كما نجد أن هناك اهتماما كبيرا بعملية التنظيم في مختلف مجالات الإدارة العامة فإنه يجب الاهتمام به في المجال الرياضي، بالإضافة إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها خاصة و أن جل الدراسات الحديثة .

أثبتت أنه لا يمكن لأي منشأة ان تحقق إستمراريتها إلا عن طريق وجود غدارة رشيدة للموارد البشرية و بالتالي وجوب الاهتمام بها هي الأخرى في المجال الرياضي و إعطائها مكانتها الحقيقية داخل المنشأة الرياضية، المر الذي يساعد على تحسين مستوى الإدارة الرياضية و بالتالي تطوير الرياضة بشكل عام.

3- الإشكالية:

لا تخلوا أي مؤسسة من تنظيم معين تتبناه كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من اجل تحقيق الفعالية، و بما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية و الرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التنظيم الجيد و المحكم.

والتنظيم داخل هذه المؤسسة لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة الرياضية، من ذلك توجه اهتمام المنظرين في هذا الحقل إلى تحديد استراتيجيات ميدانية و عملية تهتم بالجانب الإنساني في تفعيل العمل المؤسساتي، في حين كان الاهتمام في وقت مضى مقتصر على الجوانب المادية فقط

ونظرا لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينها، و عليها أيضا إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق و التلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة و بالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساسا من أجلها، لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عمد نوافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات و المشكلة عموما في المنشأة الرياضية منها على وجه الخصوص- تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية و تحقيق الأهداف

مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية و العناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على نمو و الإستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة.¹

4- الفرضيات:

تعتبر الفرضيات حلولا مؤقتة للإشكالية، و يقوم الباحث بإثبات صحتها أو عدمها وهذا من خلال أدوات البحث التي اتبعناها في دراستنا، حيث تعرف الفرضية على أن "إجابة محتملة للإشكالية التي يدرسها، وهي عبارة عن نقطة تحول من البناء النظري للبحث إلى التصميم التجريبي للإجابة عن الإشكالية القائمة"².

*الفرضية العامة:

يرتبط نجاح إدارة الموارد البشرية بما تسخره هذه الخيرة لعناصر التنظيم و العلاقات الإنسانية، و كذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضي انسجاما.

*الفرضيات الجزئية:

- تساهم متغيرات المسؤولية المخولة لأفراد، السلطة الرسمية و أنماط التنظيم المختلفة في التكامل الإيجابي و التوازن بين ما تطمح إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية و إدارة المنشأة عموما.

- كلما كان هناك انسجام على مستوى الهياكل التنظيمية وخصائص التنظيم من جهة و أنماط الاتصال من جهة أخرى كلما بإدارة المنشأة إلى أن تصل إلى سياساتها و أهدافها المتبناة في ميدان الموارد البشرية.

¹ Isabelle morin (p) politique générale et stratégie de l'entreprise,

VUIBER,PARS,1994,p08

²مصطفى حسين باهي- إخلاص محمد عبد الحفيظ طرق البحث العلمي و التحليل الإحصائي في المجالات التربوية و النفسية و الرياضية،مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 1996.

5- تحديد المفاهيم:

تلعب عملية تحديد المفاهيم دورا هاما في إعطاء الباحث أبعادا إيجابية، من خلالها يتمكن كل من الباحث والقارئ من تصور الموضوع قيد الدراسة بشكل واضح، بالإضافة على أن هذه العملية تساعد على عدم الخلط بين المفاهيم التي قد تختلف في تصور الناس تبعاً لاختلافاتهم في المستويات، لذلك يعتمد الباحث تفاديا للتأويلات الخاطئة على إدراج هذا العنصر الذي يسمح له بتقديم جيد و فعال للموضوع.

وفي ثنايا هذه الدراسة التي تتمحور حول دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية نجد أنه من المهم تحديد بعض المفاهيم لأنها تدخل بشكل مباشر في الموضوع:

وبالتالي أصبح التنظيم الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى يكتسي أهمية بالغة.

على ضوء ما سبق قمنا بجرى معاينة لبعض المنشآت الرياضية على مستوى ولاية بسكرة و قمنا بعض الآراء من مختلف المستويات الإدارية الموجودة بداخلها من مسيرين و موظفين و عمال عن الجو التنظيمي السائد داخل هذه المنشآت والتطرق لبعض المعوقات التي قد تعترى في بعض الأحيان هذا الجو فخلص إلى طرح الإشكالية العامة التالية:

إلى أي مدى يمكن لتنظيم إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الاهتمام بالجانب الإنساني أن يساهم في تطوير ورفع مستوى العمل الإداري في المنشآت الرياضية؟

تمخضت عن هذه الإشكالية العامة مجموعة من التساؤلات الجزئية، وهي:

- هل العناصر المكونة للتنظيم منها السلطة، المسؤولية و أسلوب التنظيم الخ تساهم

في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية؟

-كيف يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأنساق الهيكلية التنظيمية و تطبيقات سياساتها الروتينية داخل المنشآت الرياضية؟

الإدارة:

يعرف بعض الإدارة على أنها: " هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية

1 ويعرفها البعض الآخر على أنها: " الجهاز الذي يأخذ على عاتقه استغلال الموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق أهداف معينة و هي تصميم و توفير جو داخلي بغرض التشغيل الفعال والكفاء لأفراد يعملون في مجموعات. وهي تخطيط و تنظيم و توجيه وحفز الأفراد نحو التحقيق الفعال والاقتصادي لهدف مشترك معين¹

يتضح بالرجوع على هذين التعريفين أن الإدارة هي عبارة عن هيئة أو آلية مسؤولة عن تسيير المنشأة من خلال توفير الموارد اللازمة حسب طبيعة نشاط تلك المنشأة و استغلالها عن طريق مجموعة من الوظائف تتمثل في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي جاءت المنشأة أساسا لأجلها.

الإدارة الرياضية:

هي: " فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و إخراجها بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الأهداف"

أو هي : "توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها"

يمكن القول أيضا من خلال هذين التعريفين أن الإدارة الرياضية هي تسخير مجموعة من الوظائف تتمثل في : التخطيط، التوجيه و الرقابة للقيام بتسيير المنشأة الرياضية من خلال توفير الموارد البشرية

¹عبد السلام أبو قحف أساسيات التنظيم و الإدارة 2003 12

المؤهلة في المجال الرياضي، و توفير التجهيزات و المعدات اللازمة حسب النشاطات الرياضية التي تحتوي عليها المنشأة.

• التنظيم:

هو " وظيفة من وظائف الإدارة تتطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها و تحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، بحيث يتم إسناد نشاط معين إلى

الشخص الذي تتلاءم قدراته و مهاراته مع متطلبات هذا النشاط ، و تحديد مراكز السلطة و المسؤولية و أساليب الإشراف و التنسيق بين الأنشطة، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا، و من المسؤول عن ماذا... الخ، و النتائج المطلوب بلوغها عند تحديد شبكات الاتصال، و اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف" 1

أو هو - كما يرى كمال أبو الخير - : " العمل على إيجاد حالة توازن في المشروع و ذلك من خلال تحديد أهدافه و توضيح و سائل تحقيقها بتناسق كامل و انسجام تام، و تحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق تلك الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها و مسؤوليتها، و توضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للمراقبة تمكن من التعرف على الانحرافات مبكرا و المبادرة إلى تقويمها

يتبين أنا من خلال هذين التعريفين أن التنظيم هو توضيح النشاطات الموجودة داخل

المنشأة و توضيح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، و يقابل ذلك القيام بعملية التنسيق بين جهود الأفراد العاملين داخل المنشأة بالشكل أو الطريقة التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف لضمان بقاء المنشأة بالدرجة الأولى، و العمل على تطويرها وازدهارها بالدرجة الثانية.

• الموارد البشرية:

تعرف على أنها: " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات "

وتعرف أيضا على أنها: " مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية¹

نجد من خلال هذين التعريفين أن الموارد البشرية هي كل من يعمل تحت لواء المنشأة ويسعى لتحقيق أهدافها من مسؤولين وموظفين وعمال، كل حسب موقعه داخلها

• إدارة الموارد البشرية:

يعرفها البعض بأنها: " عملية الاهتمام بكل مل يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها"²

وهناك من يعرفها على أنها: " ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة "³

يتضح من خلال ما سبق أن الموارد البشرية هي تلك الألية الموجودة داخل المنشأة والتي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المنشأة، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير المنشأة.

• المنشأة الرياضية:

لقد عرف البعض المنشأة الرياضية على أنها: " ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة "⁴. ويعرفها البعض أيضا على أنها: " وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار الوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي:

¹ - حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية 25

² - المرجع السابق 25

³ - زكي محمود هاشم إدارة الموارد البشرية 1995 329

⁴ - أمين أنور الخولي الرياضة والحضارة الإسلامية 1995 329

الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة¹

نفهم من خلال هذين التعريفين أن المنشأة الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم

6- صعوبات الدراسة:

إن الخوض في عملية إنشاء البحوث الأكاديمية لا تعني خلوها من تلك المعوقات والصعوبات من حين إلى آخر والتي في الحقيقة تزيد من أهميتها وأهمية النتائج المحصل عليها طيلة مسيرة البحث، رغم ما تحدثه هذه الأخيرة من آثار سلبية تشوب البحث، ولسنا هنا لتعداد تلك المعوقات فحسب بل كان ذلك من أجل محاولة العمل على تفاديها مستقبلاً، ومن خلال هذا البحث الذي يهتم بدراسة دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، كان من بين أهم الصعوبات التي واجهتها مسيرة البحث:

أ- صعوبة التحكم بالوقت.

ب- النقص الكبير في المراجع المتخصصة في دراسة إدارة الموارد البشرية في مجال الإدارة الرياضية بشكل مباشر.

ت- صعوبة التعامل مع المكتبات الجامعية وعدم منحنا الوقت الكافي للاستعارة والاقتصار على المطالعة والإعارة الداخلية بالإضافة إلى عدم منحنا الرسائل القريبة من الموضوع رغم نقصها ورغم إلحاحنا على الالتزام بالمواعيد والمحافظة على النظام الداخلي للمكتبة.

ث- صعوبة التعامل مع الإدارة في الحصول على بعض المعطيات الدقيقة والإكتفاء بالمعطيات العامة.

ج- صعوبة استرجاع الاستمارات من جانب الوقت رغم حرصنا على ذلك.

¹ حسن أحمد الشافعي الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية الجزء الرابع الإدارة الأهداف والتنظيم القيادة والعلاقات العامة في التربية الرياضية

7- الدراسات السابقة:

لم يجد الباحث من خلال البحث أو الاتصالات التي قام بها سواء بشبكة الانترنت أو المكتبات الوطنية والجامعية أية دراسات فيما يتعلق بتنظيم إدارة الموارد البشرية في مجال التربية البدنية والرياضية باستثناء المؤلفات والكتب التي اعتمدها في إنجاز هذا البحث العلمي.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإدارة و التنظيم

- المدخل حول الإدارة
- مدخل حول التنظيم

تمهيد:

فكرة التنظيم يحتاج إليها كل إنسان يطمح إلى حياة طبيعية، ويعمل على صنع الحضارة والتطور بمشاركة الآخرين في شتى المجالات الحياة أو في أي مجال داخل المجتمع الذي ينتمي إليه.

وهذا ما اخذ به الفكر الإداري الذي اعتبر التنظيم أساس تنسيق الجهود الفردية والجماعية داخل المؤسسات سعيا إلى تحقيق غايات مرجوة. وقد تطور التنظيم بتطور الإدارة إلى أن أصبح عنصرا أساسيا وفعالا من عناصرها لا يمكن أن تقوم الإدارة بدونه.

المبحث الأول: مدخل حول الإدارة

إن دراسة التنظيم باعتباره عنصرا هاما من عناصر الإدارة، وحتى دراسة الإدارة الرياضية بصفقتها نوعا من أنواع الإدارة يحتم علينا التطرق لهذه الأخيرة بصفة عامة لان توضيح الكل يسهل معرفة الجزء.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة

لم يتعد عمر الإدارة كعلم من العلوم بضعة أجيال، أما من حيث الممارسة فان عمرها يمتد إلى بضعة آلاف سنين، والدليل على ذلك انجازات الحضارات القديمة، فمثلا عملية بناء الأهرامات في مصر القديمة وبناء صور الصين العظيم، واستخدام الإدارة للتحكم في التجارة البحرية بواسطة الفينيقيين، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعتبر خير دليل على ممارسة الإدارة عمليا منذ آلاف السنين قبل الميلاد، لكن الفكر الإداري لم يظهر إلا حديثا خلال القرن 19م¹، وذلك راجع إلى أسباب عديدة من بينها:

-حتى نهاية القرن 19 كان عدد المؤسسات التجارية والاقتصادية قليل إذا ما قورن بالمؤسسات الحكومية السياسية و العسكرية التي لم تكن ذات أهداف ربحية، لذلك فان عدم وجود دوافع الربح لم يخلق اهتماما بالدراسات التي تساعد على زيادة الكفاءة.

-معظم الدراسات التي ظهرت في أواخر القرن 19 كانت اقتصادية بحتة ولم تولي أي اهتمام للجانب الإداري،حتى جاءت الثورة الصناعية وظهر ما يسمى بنظام المصنع مما أدى إلى استقدام أعداد هائلة من العمال لتلك المصانع ترتب عليه مواجهة أصحابها لأنواع جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل تمثلت معظمها في مشاكل التنظيم و الإشراف والتنسيق،فكان سببا في اهتمام الباحثين والدارسين بالمجال الإداري.

1- عمر سعيد-منذر الخليلي وآخرون، مبدأ الإدارة الحديثة، دار الثقافة و الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2003.

الفرع الأول: تعريف الإدارة

يوجد للإدارة تعريفان أحدهما لغوي والأخر اصطلاحى: بالنسبة لتعريفهما اللغوي فإن لفظ إدارة مشتقة من اللاتينية التي تتكون من: مقطعين AD+MINSTRA ومعناها أداء خدمة للآخرين ADMINISTRATION وتعني تحقيق غرض معين أو هدف محدد¹

من الناحية الاصطلاحية فقد ظهرت بعض الاختلافات بين الباحثين و الفقهاء في هذا المجال حمل تعريف الإدارة: ذلك لان طبيعتها متغيرة حسب النشاط الذي تدرس ضمنه: رياضي/اجتماعي/ ثقافي...الخ²

ومن بين التعريفات الاصطلاحية التي أعطيت للإدارة نجد:

- ✓ احمد رشيد "الإدارة هي عملية بشرية تتناسق فيها جهود الموظفين في المنشأة بهدف الوصول إلى نتائج ايجابية، اخذين رفي عين الاعتبار أفضل استخدام للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنشأة، زمن هنا فالإدارة هو الشخص الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المرسومة"³
- ✓ فايول FAYOL: "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر و التنسيق والرقابة"
- ✓ فريدريك تايلور F.TAYLOR: "إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا به و عمله، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا"
- ✓ كمبل KIMBALL: "الإدارة عبارة عن كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من حيث تمويلها، ووضع السياسات الرئيسية لها، وتوفير كل المعدات الضرورية اللازمة، ورسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المنشأة، واختيار الرؤساء الرئيسيين"⁴

1- إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة: أهميتها، فعاليتها، أنواعها وعملياتها، الإسكندرية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، 1998، 59،

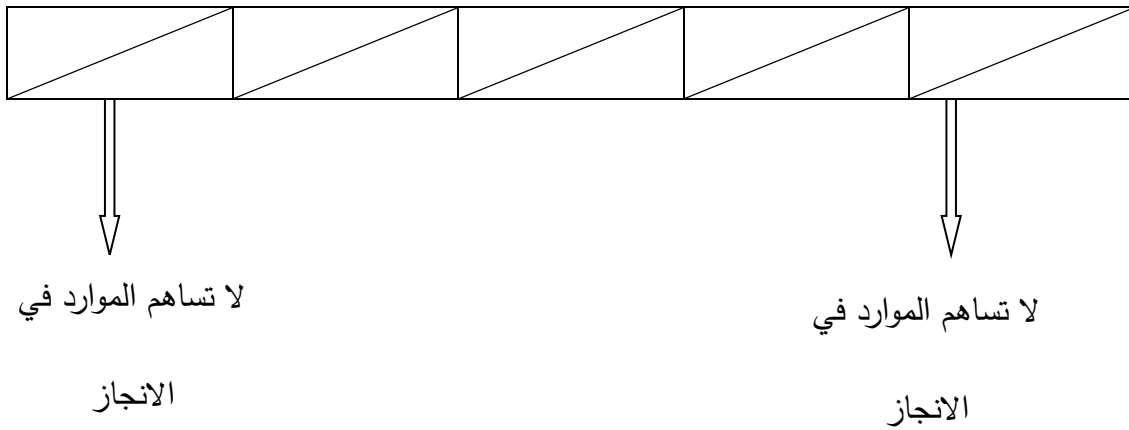
2- عبد السلام أبو حقف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003، ص09

3- عمر سعيد-منذر الخليلي مبادئ الإدارة الحديثة، ص09

4- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 27.

-من بين خصائص الإدارة أيضا نجد الكفاءة الإدارية حيث تؤثر هذه الأخيرة بطريقة مباشرة في استغلال الموارد المتاحة المؤسسة، ذلك أن الإسراف في استخدام احد الموارد من جهة، أو عدم استخدام مورد رغم وجود ضرورة تدعو إلى ذلك من جهة أخرى يدل على عدم كفاءة المسؤولين ويكون توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم:02:مقياس الكفاءة الإدارية¹



من خلال هذه الخصائص نجد انه نال مظاهر جيدة تؤدي إلى نجاح الإدارة وأخرى سيئة تؤدي إلى فشلها، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة الكفاءة المتفهمة لأساليب العمل بشكل علمي مدروس، والتي يكون لديها الإمكانيات التي تساعد على تحقيق أهدافها بشكل ناجح، ومن بين أهم المظاهر الجيدة للإدارة نجد:

1-تطوير العمل داخل المنشأة والعمل على عدم تعريضها للخسائر.

2-ترشيد النفقات، وذل بالعمل على تفادي الإسراف في تسيير المنشأة.

3-السعي إلى الحفاظ على ممتلكات وأجهزة المنشأة.

4-انتهاج الشفافية في وضع استراتيجيات تسيير الموارد البشرية وخاصة الاستراتيجيات القبلية(الاستقطاب، الاختيار، التوظيف).

1- المرجع السابق، ص32.

✓ الفرع الثاني: أهمية الإدارة:

تتجلى أهمية الإدارة وخاصة فيما يتعلق بالمنشآت كالآتي:

1-مواجهة الظروف البيئية المختلفة التي قد تتعرض لها المنشأة عن طريق مواكبة كل تلك الظروف والمتغيرات والتكيف معها لصالح المنشأة.

2-التأثير الإيجابي على كل العناصر المتواجدة داخل المنشأة عن طريق التنظيم والتخطيط والتنسيق.

3-تعمل الإدارة على انجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة.

4-تحقيقي الاستقرار وقيادة وتوجيه المنشأة لتحقيق أهدافها.

5-وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للعاملين من خلال وضع الحوافز التي تجعلهم أكثر فاعلية وإيجابية.¹

6-تعتبر الإدارة بمثابة المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمجتمع وهي القوة الدافعة لتنظيم هذه الطاقات، فالإدارة تعتبر المسؤول عن انجاز أهداف الأفراد والمنشآت والدول وهي التي تحقق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمعات، لذلك فانه من الواجب الاهتمام بهذا النوع من العلوم لأنه هو الوحيد الذي يساعد على التطور التقدم لتلك المجتمعات.

ومن هذا المنطلق فان حاجة الأفراد والمجتمعات و الدول إلى الإدارة تصبح أكثر من ضرورية، فحاجة الفرد إلى الإدارة تظهر في كونها تساعد على استمرارها وازدهارها، وحاجة الدول تتمثل في خدمة الإدارة لشعبها وتحقيق أهدافه وأهدافها²

1-محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن- الطبعة الأولى، 2000. علم وتطبيق ص20 .

2- عمر سعيد-منذر الخليلي وآخرون، ص10.

من خلال معالجتها لتلك المشاكل باتخاذ الإجراءات اللازمة لتتقدها في المستقبل ، أما بعض الإدارات التي تهتم بمشاكلها الحاضرة فقط ولا تستغلها فإنها سرعان ما تغرق في مجموعة من المشاكل بسبب تراكمها الأمر الذي يغرقها ويشكل حاجزا يحول دون استمراريتها وتحقيق أهدافها.

- غالبا ما تؤثر البيئة بطريقة مباشرة في إمكانيات النشأة وفي طريقة سيرها وذلك يستوجب وجود تناسق تام بين بيئة المؤسسة وعناصر إدارتها إذ نجد أحيانا أن بعض المنشآت لا ترغب في مواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة المحيطة بها على الرغم من أن هذه التغيرات قد جاءت بمعطيات أحسن بكثير من الأساليب ، لهذا نجد أن من خصائص الإدارة الناجحة المرونة في التعامل مع التغيرات التي قد تطرأ على البيئة التي تتواجد بداخلها المؤسسة.

- من المستبعد إن لم نقل أنه من المستحيل أن تبقى المؤسسة في حياد عن باقي المؤسسات وخاصة التي تماثلها في النشاط (وهذا ما نجده في المنشآت الرياضية) إذ يجب أن يكون هناك نوع من العلاقات مباشرة كانت أو غير مباشرة ينتج عنها تكامل في هذه الإدارات ، لهذا فإن الإدارة الناجحة تتميز بقدرتها على إيجاد الاعتماد المتبادل بين المؤسسات وإيجاد حالة التكامل فيما بينها ، هذه الأخيرة ينجم عنها مجموعة من العناصر الايجابية التي تساهم بدرجة كبيرة في تطوير المنشأة ومن بينها :

❖ تجنب الصراعات والتصادمات التي قد تحدث داخل المؤسسة والتي تستنزف طاقاتها وتضر بمواردها.

❖ الاقتصاد في استغلال الموارد المختلفة من خلال الاستفادة من موارد المؤسسات الأخرى.

❖ تبادل الخبرات بين المؤسسات وفق إطار تنظيمي محكم يساعد على الاستفادة من التجارب وخبرات تلك المؤسسات.

❖ يشكل التعامل بين مختلف المؤسسات نوعا من الانسجام بينها ، وهذا أمر إيجابي جدا.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة:

تعد الإدارة من أهم أوجه النشاط الإنساني حيث ترتبط بحياة كل فرد وكل مجموعة (الأسرة، المدرسة، المؤسسة... إلخ) مما يستدعي وجوب إعطاء الأولوية للعمل الإداري والسعي إلى تحسين أدائه وتطويره فهناك دول ليست لديها موارد كبيرة أو أن لديها موارد لكنها غير كافية إلا أن على المهارات الإدارية المتوفرة لديها جعلتها في مصارف الدول المتقدمة.

تتمتع الإدارة بخصائص عديدة تقوم بها ، نجد أنها ليست مجرد تنفيذ للأعمال إذ أن تنفيذ هذه الأعمال يتم من طرف أشخاص يعملون تحت إشراف هذه الإدارة ، بل أن هذه الإدارة تعمل بصفة ضرورية على تحديد الأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها بواسطة مجهودات عمالها من خلال النشاط التنفيذي المتبع في ذلك.

إن تركيز الإدارة على الجانب الإنساني في العمل والاهتمام بتطوير العامل من أجل تطوير ذلك العمل يجعلها إدارة ناجحة حيث تسعى في تعاملها مع أفرادها إلى العناية بهم لضمان استمراريتها وتقدمها ، حيث أن هناك بعض الإدارات جعلت تحقيق أهدافها يكون على حساب الجانب الإنساني مما نتج عنه فشلها¹.

من جانب آخر نجد أن للإدارة مجموعة أخرى من الخصائص تتمثل فيمايلي:

_ تكاملية الوظائف الأساسية للإدارة وترابطها مع بعضها البعض مما يعني أن نجاح الإدارة يتوقف على إلتقاء هذه العناصر وإنتقائها فهي عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً يسهم إلى حد كبير في تحقيق الهدف العام للمنشأة وبالتالي فأن ضعف أي جزء يعني ضعف التنظيم الإداري للمؤسسة بأكمله (مثال: التخطيط أو التنظيم السيئ يؤدي بطريقة مباشرة إلى الإضرار بالإدارة أو المنشأة)، بل الأكثر من

1- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.ص28.

ذلك فإن أي عنصر يدخل في إطار إحدى هذه الوظائف سيؤثر سلبا على المنشأة إذا ما لم يتم توظيفه بطريقة سليمة (مثال: عدم تحديد الوظائف بشكل واضح على إعتبار أنها عنصر من عناصر التنظيم بالمنشأة)

_لا ينصب اهتمام الإدارة على المعوقات التي تعترضها في محاولة تحقيق أهدافها في الوقت الحالي فقط، لكن الإدارة الرشيدة والناجحة تذهب إلى أبعد من ذلك حيث تستفيد

إن هذه المستويات الإدارية الثلاثة تحتاج إلى مجموعة من المهارات بشكل أساسي رغم اختلاف مسؤوليات كل منها عن الأخرى، وهذه المهارات تنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع: مهارات فنية/ مهارات إنسانية/ مهارات إدارية¹.

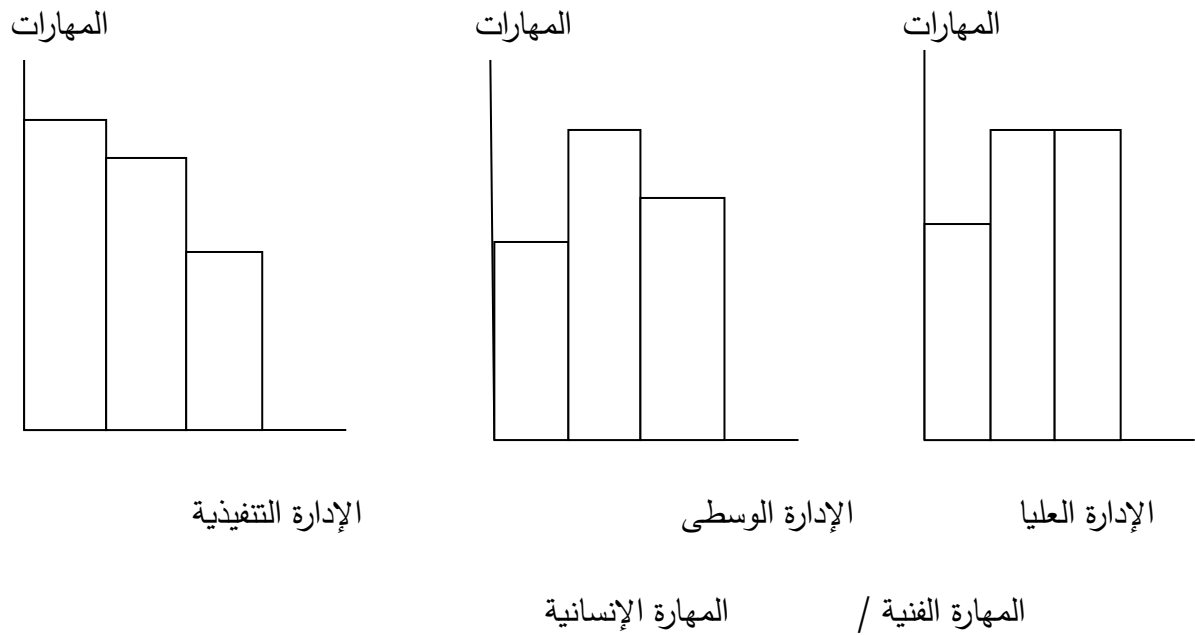
أ/ تتجلى المهارة الفنية في معرفة جميع الإجراءات والأساليب التي تربط بأي نشاط تقوم به الإدارة الأمر الذي يساعد على فهم أي عمل إداري يتعلق بهذا النشاط.

ب/ تتوفر المهارة الإدارية عن طريق الإحاطة بكل التنظيمات والوحدات الفرعية داخل المؤسسة وعرفة أقسامها واستيعاب علاقات هذه الوحدات ببعضها البعض أو بالوحدات الرئيسية وفهم الأهداف المرجوة.

ج/ لا يمكن نجاح أي من المهارتين السابقتين دون المهارة الإنسانية، هذه الأخيرة تهتم بسلوكات الموارد البشرية الموجودة على مستوى المؤسسة وتقوم على الإلمام بكل الجوانب التي تساعد على فهم هذه الموارد وتطويرها. ويمكن توضيح أهمية هذه المهارات بدرجات متفاوتة حسب مستويات الإدارة الثلاث من خلال الشكل الآتي:

1- طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر ، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر القاهرة، الطبعة الأولى، 1997، ص26.

الشكل رقم 01: أهمية المهارات الثلاث في المستويات الإدارية الثلاث¹



الفرع الثالث: مستويات الإدارة

يمكن تقسيم الإدارة داخل أي منشأة إلى ثلاثة مستويات رئيسية²:

01: الإدارة العليا:

يمثل هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم حيث تتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية، لذلك نحتاج إلى مهارات عالية تقوم بوضع السياسة العامة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة، إضافة إلى مسؤوليات أخرى منها:

- بناء الهيكل التنظيمي.
- وضع الخطط طويلة المدى.
- توجيه ورقابة جهود الأفراد.

1- المرجع السابق، ص 27.

2- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، 1997، ص 23.

- تشجيع الأبحاث الإدارية التي تساعد على تطوير الإدارة والمنشأة.

02: الإدارة الوسطى:

يمثل هذا المستوى حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية فهو بمثابة الجسر الذي يعتبر بواسطته جميع النشاطات داخل الجهاز الإداري، وتحدد مسؤوليات هذه الإدارة فيما يلي:¹

- وضع الخطط قصيرة المدى.
- تدريب موظفي الإدارة التنفيذية.
- تنسيق الأعمال.
- رفع تقارير دورية للإدارة العليا عن الإدارة التنفيذية.

03: الإدارة التنفيذية:

يمثل هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري ويشمل على جميع أفراد المؤسسة الذي يشغلون وظائف التنفيذ.

ويمكن تعريف التوجيه بأنه: " إرشاد المساعدين والإشراف عليهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، ولا يمكن تحقيق أي إنجاز إلا بعد أن يتم إعداد الأفراد للقيام بما هو مطلوب منهم، وتوفير كل الإمكانيات وظروف العمل المناسبة لهم"².

ويعرفه البعض بأنه: "العملية التي يتم الاتصال بالعاملين من رؤساءهم لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف"³.

وتقوم عملية التوجيه على مبدئين أساسيين هما:

1- كمال الدين عبد الرحمن درويش- محمد صبحي حسنين ، موسوعة مناهج إدارة الرياضة في مطلع القرن العشرين... المجلد الأول: الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، دار الفكر العربي، القاهرة ، الطبعة الاولى، 2004،، ص39.

2- المرجع السابق، ص689.

3- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سابق، ص83.

1- مبدأ تجانس الأهداف:

يتعلق هذا المبدأ بغرض التوجيه، حيث يقوم على أساس أن فعالية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة، فالأفراد الذين يعملون داخل المنشأة واحدة تكون لهم أهدافهم التي يعملون على تحقيقها، وقد تختلف هذه الأهداف من فرد لآخر، لكن المهم هو العمل على تحقيق أهداف المنشأة التي أنشأت من أجلها، لذلك يجب أن تتجانس أهداف الأفراد مع أهداف المنشأة وهذا ما يمكن تجسيده عن طريق نظام الحوافز.

2- مبدأ وحدة الأمر:

يقوم هذا المبدأ على أساس أن يكون للمرؤوسين رئيساً واحداً لا أكثر، حيث بينت بعض الدراسات أن الأشخاص المرؤوسين يتجاوزون أكثر عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد، وهذا المبدأ يساعد على تفادي الانقسام بالنسبة للموظفين في حالة وجود أكثر من رئيس.

نخلص من خلال هذين المبدأين إلى أن هناك ثلاثة عناصر تقوم عليها عملية التوجيه وهي:
القيادة/ الاتصال/ الحوافز¹.

أ/ القيادة: هي قوة التأثير على الآخرين وجعلهم ينفذون أعمالهم المناطة إليهم بالشكل الذي يحقق أهداف المنشأة.

ب/ الاتصال: هو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها بحيث يتمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بالمعلومات الجديدة،

من خلال هذه التعريفات نجد أن عملية التخطيط تشتمل على مجموعة من الخطوات هي .

- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- تحديد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المسطرة.
- تحديد الإمكانيات المتاحة وكيفية توفير غير المتاحة.
- وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الهدف.

1- عمر سعيد، منذر الخليبي وآخرون، مرجع سابق، ص106.

المطلب الثالث : عناصر الإدارة

هناك من يطلق عليها تسمية وظائف الإدارة أو مهام الإدارة، ولقد اختلف الكثير من الفقهاء والباحثين حول تحديد هذه العناصر، فهناك من أضاف بعض العناصر وهناك من أنقص من بعضها¹ لكنهم يكادون يشتركون في مجموعة محددة وهي : التخطيط / التنظيم / التوجيه / الرقابة.

يعتبر التخطيط أول عناصر الإدارة، حيث لا يمكن للإدارة أن تقوم إلا إذا توافرت على عنصر التخطيط، وقد أعطيت له عدة تعاريف من أهمها :²

- سيد الهواري : " تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة . "

- هنري فايول : " التخطيط في الواقع يشتمل على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل . "

لذلك فالالاتصال هو الوسيلة التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والخبرات بما يحقق أهداف المنشأة.

ج - الحوافز : هي مجموعة الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة الحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين وآدائه لنشاط او مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يتبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه³.

الفرع الأول : التخطيط

أنواع التخطيط :

يختلف التخطيط حسب مستويات الإدارة ، حيث نجد التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا ، أما التخطيط التكتيكي فيتم على مستوى الإدارة السفلى⁴.

1- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر القاهرة، الطبعة الأولى . 1999.ص 39 .

2- المرجع السابق.ص 29 .

3 - محمد رسلان الجبوسي - جميلة جاد الله ص 149.

4 - صلاح الشنواني ، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال - مدخل المسؤولية الاجتماعية - مركز الإسكندرية للكتاب، 1999. ص 374.

1 - التخطيط الإستراتيجي : تقوم به الإدارة العليا من أجل أن يتم العمل به لمدة زمنية طويلة المدى تتراوح ما بين سنة وخمس سنوات، ويهتم هذا النوع بوضع أولويات وتصميم برامج وتحديد سياسات الهدف منها توفير الموارد التي تساعد المنشأة على تحقيق أهدافها.

2 - التخطيط التكتيكي : يركز على تنفيذ السياسات المحددة في التخطيط الإستراتيجي، وهو يغطي فترة زمنية لا تتعدى في معظمها سنة واحدة، كما أنه يركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمنشأة، والغرض من هذا كله تدعيم التخطيط الإستراتيجي.

3 - التخطيط التنفيذي : يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مسؤوليات عمله على مستوى الإدارة الدنيا، ويقوم برسم هذا النوع كل يوم أول كل أسبوع حسب كما هو مطلوب إنجازها كما يكون للإدارة الدنيا رأي بخصوص إمكانية تحسين السياسات والأساليب بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف بصورة أفضل.

الفرع الثاني : التوجيه

تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة وتتطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة. وتعطي هذه العملية الدليل على مدى صدق ونجاعة ما بذل من جهود في العمليات التي سبقتها من تخطيط وتنظيم.

بالمقابل لهذه المظاهر الجيدة نجد أن هناك مظاهر أخرى سيئة من شأنها الإضرار بالمنشأة، من بينها :

- 1 - عدم الاعتماد على التنظيم الجيد وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- 2 - استغلال المسيرين لموارد المنشأة في تحقي أغراضهم الشخصية.
- 3 - تعدد مراكز القرار في الإدارة العامة (وهذا أيضا يكون نتيجة نقص في التنظيم).
- 4 - سوء اختيار الموارد البشرية، إضافةً إلى عدم وضع العامل المناسب في المكان المناسب .

الفرع الثالث : الرقابة :

تمثل عملية الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية إذ يجب أن تأتي بعد التخطيط، التنظيم والتوجيه لكي تكتمل العملية الإدارية، وعلى غرار العناصر الأخرى فقد أعطي للرقابة أكثر من تعريف، من أهمها :

- **هنري فايول** : " تنطوي الرقابة على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء : الأشياء، الناس، الأفعال ".¹
- **عصام بدوي** : " هي عملية متابعة مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفقاً للخطة الموضوعية والسياسات المرسومة والبرامج المعدة ".²
- **حسن أحمد الشافعي** : " هي تلك الجهود والأنشطة المستمرة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعية، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها ".³

بالنظر إلى هذه التعريفات نجد أن عملية الرقابة تتضمن مجموعة من العناصر أهمها⁴

- تحديدي اهداف ووضع المعيار: يساعد تحديد الأهداف بدقة في أية منشأة على وضع المعيير الرقابية الملائمة بواسطتها يمكن قياس النتائج الفعلية أو الأداء
- المقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة: يجب أن تؤدي هذه المقارنة إلى وجود تطابق بين النتائج والمعايير لكن قد تكون هذه النتائج أعلى أو أقل من المعايير المرسوم في حالة الأخيرة يجب قياس للفروق والتعرف على أسبابها.
- قيا الفروق والتعرف على أسبابها وتصحيحها: في حالة ما اذا كانت النتائج المحققة أقل من المعايير المرسومة فإنه يجب التعرف على تلك الفروق وتحديد أسبابها حتى تتمكن الإدارة من وعالجتها

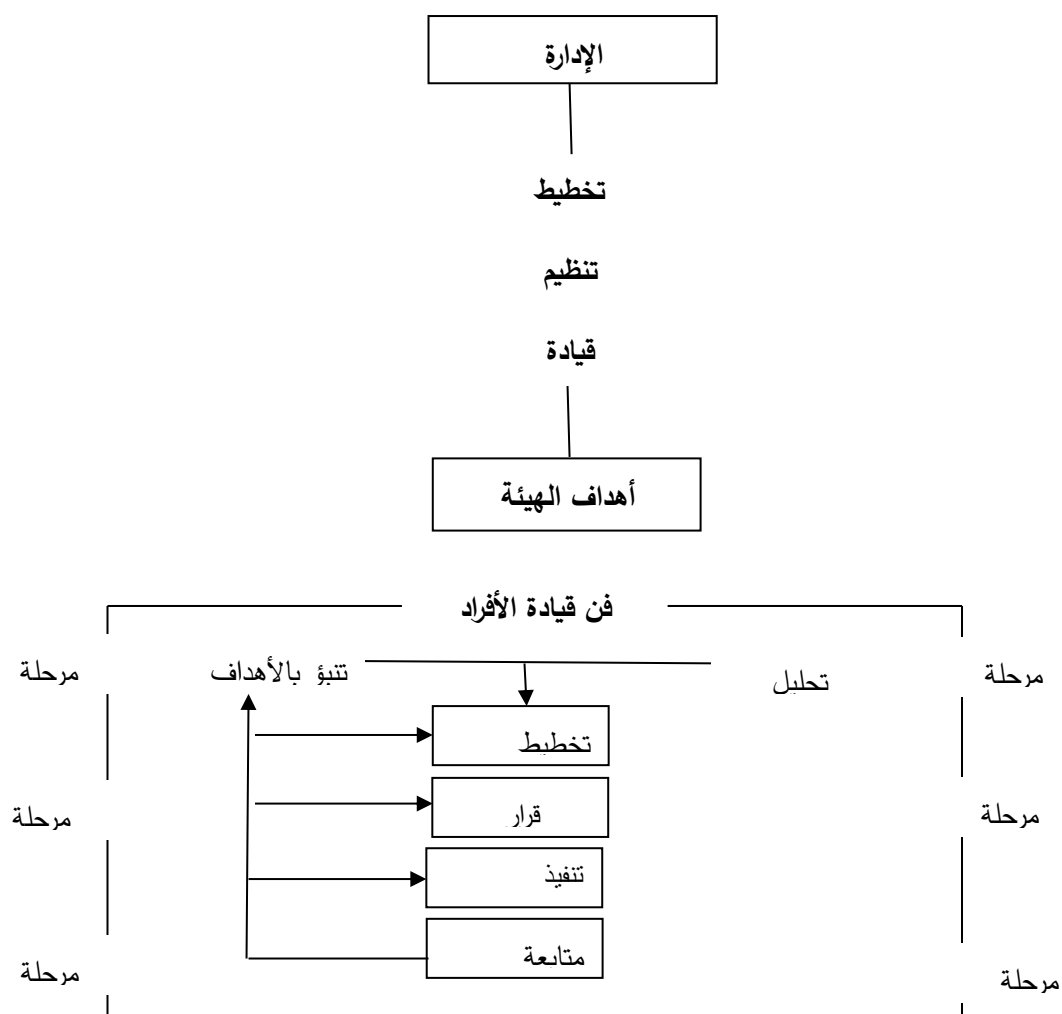
1 - المرجع السابق، ص171، ص172.

2 - عصام بدوي.. موسوعة التنظيم والقيادة في التربية البدنية والرياضة 2001 ص76

3 - حسن أحمد الشافعي - عبد اللطيف إبراهيم بخاري، المدخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة، دار الوفا لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى ، 2007. ص89.

4- سعود بن محمد النمر وآخرون ، الإدارة العلمية، الأسس والوظائف ، الرياض، 1997. ص55 .

الشكل رقم 03: عناصر العملية الإدارية¹



1- عصام بدوي.. موسوعة التنظيم والقيادة في التربية البدنية والرياضة 2001 ص 31.

المبحث الثاني: مدخل حول التنظيم

خطواته التي يمر بها بالإضافة إلى ذكر أنواعه والنظريات التي تطرقت له، وهذا ما سيتم توضيحه بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم:

إن الاهتمام المتزايد الذي لقيه موضوع التنظيم جعله من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب والاختلاف في تحديده وشرح مضامينه ورسم خطواته، لكن هذا لا يمنع من أن يكون للتنظيم لدى العديد من الفقهاء معنى واحد أو معانٍ متقاربة، بل زيادة على ذلك فإن التضارب يساهم في تحديد فكرة التنظيم بشكل واسع.

الفرع الأول: تعريف التنظيم:

في ظل وجود الكثير من التعريفات ارتأى الباحث أن يذكر أكثر من تعريف حتى يسهل فهم عملية التنظيم كعنصر هام من عناصر الإدارة، ومن بين هذه التعريفات نحد:

- **هنري فايول**: "التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية والعتاد ورأس المال والموارد البشرية.

وبمقتضى وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض، وبين الأشياء ببعضها البعض"¹

- **سيد الهواري**: "التنظيم هو وضع نظم للعلاقات منسق إدارياً لتحقيق هدف مشترك، فالتنظيم بهذا المعنى عبارة عن نظام أو منظومة تتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها البعض وتكمل بعضها البعض، وأي خلل في أي جزء منها يحدث خلل في النتيجة الكلية"²

1- قيس محمد العبيدي، **التنظيم: مفهوم والنظريات والمبادئ**، 25، 1997، ص 30.

2- عبد الحميد شرف، **تنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق**، 1997، ص 15.

-كمال أبو الخير:"هو العمل على إيجاد حالة توازن في المشروع وذلك عن طريق تحديد أهدافه،وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام،وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسؤولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للمراقبة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والبادرة إلى تقويمها"¹

-احمد ماهر:"التنظيم هو بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنشأة بغرض تحقيق أهداف محددة،ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق وأساليب وإجراءات العمل وغيرها من الأسواق كل هذه المكونات يجب أن تتغير من حين إلى آخر حتى تتجس عملية التنظيم فيكون هنالك بينها وبين أفراد وجماعات العمل"²

-كمال محمد علي:"التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا ويقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها،كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة ببعضهم البعض،أو بين الإدارة والعاملين"³

-عادل حسن:"هو أسلوب لتحقيق اكبر تعاون ممكن بين الأفراد داخل الإدارة أو المنشأة لتحقيقها بأكبر كفاءة في اقل وقت ممكن وبأقل تكاليف ممكنة،وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم أيضا غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غاية"⁴

ما يمكن ملاحظته من خلال كل هذه التعاريف أن التنظيم هو عملية أساسية ووظيفة هامة لا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال في أي إدارة بغض النظر عن نشاطها،أو بطريقة أخرى لايمكن أن تتجح وتستمر أي إدارة ما لم تعتمد على تنظيم جيد ومحكم وسليم، ذلك إن التنظيم يعمل على تقسيم الوظائف والمهام وتحديد المسؤوليات وطريقة التنسيق فيما بينها بالإضافة إلى رسم كل العلاقات داخل المنشأة وتوضيح نطاق الإشراف، وهذا ما لا يمكن أن تقوم المنشأة بدونه.

الفرع الثاني: أهمية التنظيم:

- 1- المرجع السابق،16
- 2- احمد ماهر،السلوك التنظيمي..مدخل بناء المهارات2000،،ص458 .
- 3- كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984،ص78.
- 4- عدل حسن، الإدارة والمدير، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1982،ص102.

يظهر من خلال التعريفات السابقة للتنظيم أهمية قصوى يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

-التنظيم هو هيكل العلاقات والسلطات:

يحدد التنظيم العلاقات والسلطات وبذلك يعرف كل فرد عامل على وجه التحديد الواجبات المفروض عليه القيام بها بحكم كونه عضوا داخل المنشأة ويعرف أيضا واجبات الآخرين كما يعرف سلطاته التي لا يجوز له تجاوزها وكذلك سلطات الآخرين، كل هذا من شأنه تحقيق التنسيق بين مختلف الجهات الفردية والجماعية وهو أمر ايجابي.

-التنظيم هو هيكل الاتصالات والمعلومات:

يساعد التنظيم وبشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال داخل المنشأة سواء بين مستويات الإدارة، أو بين العاملين داخل احد هذه المستويات، ذلك ان التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها ووجهة استقبالها¹

-التنظيم هو وسيلة لتنمية القدرات:

يعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة وتحسين أدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف المنوطة بهم، إذ أن الأفراد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل التنظيم ضروريا لاستغلال تلك الخبرة بشكل ايجابي يعود بالنفع على المنشأة²

-التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية:

عن طريق التنظيم الجيد يتم تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وفق تخصصات الأفراد، أي بوضع العامل المناسب وهذا من شأنه القضاء على التضارب في المهام والتداخل في الصلاحيات.³

الفرع الثالث: خطوات التنظيم:

يتباين التنظيم في طريقة بنائه باختلاف حجم المنشآت أو المؤسسات و الأبعاد التي ترمي إليها وطبيعة أهدافها التي يسعى إليها التنظيم، فالمؤسسات باختلاف أحجامها تتطلب تنظيما بالضرورة سواء

1- احمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، 2000، ص458، ص459

2- عبد الحميد شرف، التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر القاهرة، الطبعة الأولى، 1997. ص 29 .

3- قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس 1997. ص33.

كانت الوظائف بسيطة أو معقدة إلا أن الاختلاف في تنظيمها يختلف حسب المؤسسة ويجب لوضع هذا التنظيم إتباع خطوات محددة:¹

01:تحديد واجبات الإدارة: على المدير أن يحدد المهام ويوضح الوظائف التي تتطلبها الوحدة الإدارية التي يشغلها، وان يعي النشاطات التي يتعين عليه القيام بها لتحقيق نجاح مؤسسته، كما ينبغي عليه أن يوزع المهام على مرؤوسيه ويوضح لهم الأهداف المراد تحقيقها.

02:تقسيم النشاطات: يجب على المدير كخطوة ثانية أن يقوم بتقسيم النشاطات إلى أقسام أو وحدات إدارية يختص كل قسم فيها بنشاط معين يحدده المدير، ثم يقوم بتوزيع الوظائف على العمال حسب تخصصه.

03:وضع طريقة التنسيق: تحتاج خطوة تقسيم المهام والنشاطات إلى وضع طريقة للتنسيق فيما بينها (أي بين الوظائف المختلفة) لكي تتمكن من العمل في شكل موحد.

04:وضع نظام الرقابة: تعد الرقابة أمراً ضرورياً، وتكون من المدير على المرؤوسين لمعرفة

مدى سير العمل داخل المؤسسة وإدراك النقائص أو المشاكل التي قد تحدث.

05:تحديد السلطة اللازمة: والمقصود بها تحديد سلطات بعض المرؤوسين التي يفوضها لهم المدير من اجل السرعة والإتقان في العمل لتحقيق الأهداف لكن هذا التفويض يجب أن يبقى في حدوده فلا يتجاوز إلى وظائف أخرى وذلك لنجاح التنظيم.

06:رسم الهيكل التنظيمي: حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي للمنشأة في شكل خريطة، وتشمل توزيع الوظائف إلى وحدات وأقسام حسب درجة الأهمية لتلك الوظائف عن طريق وضع كل وظيفة إلى ادني مستوى منه، وهذه الأخيرة تمثل قاعدة الهيكل التنظيمي.

1- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.ص 59 .

المطلب الثاني: أنواع التنظيم

يتفق معظم الباحثين في مجال التنظيم والإدارة على تقسيم التنظيم إلى نوعين رئيسيين هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

الفرع الأول: التنظيم الرسمي:

حتى يمكن فهم التنظيم الرسمي بشكل جيد فقد رأى الباحث أن يذكر أكثر من تعريف له:

"هو الذي يهتم بهيكله النشأة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في النشأة وبالتالي تبين دور كل فرد فيها، ويشمل القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي يعبر عن الصلاحيات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسيات العمل في المنشأة"¹

"يقصد به كافة العلاقات التي تربط الأعمال و النشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأسفل وتتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف لأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم البعض"²

"هو الذي يهتم بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم العمال وتوزيع الاختصاصات ويقتضي هذا التنظيم إن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات"³

يتضح لنا من خلال هذه التعريفات أن التنظيم الرسمي هو عملية تحديد لوظائف و الأعمال والمسؤوليات وتنظيمها في إدارات وأقسام ووضع أو ربط العلاقات فيما بينها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من إدارة المنشأة.

1- عمر سعيد-منذر الخليلي واخرون،ص74 .

2- قيس محمد العبيدي،ص228.

3- طلحة حسام الدين-عدلة عيسى مطر،ص64.

ويقوم التنظيم الرسمي على المجموعة من النقاط والتي من خلالها تظهر خصائصه التي تميزه عن التنظيم غير الرسمي، وتتمثل هذه النقاط فيما يلي:¹

1/ ارتباط التنظيم الرسمي بتحقيق الأهداف التنظيمية:

يتوجب من خلال هذا الابتعاد عن كل ما من شأنه يعيق التنظيم في تحقيق أهدافه وذلك بعزل كل العواطف والعلاقات الشخصية عن النشاطات الرسمية، فتحديد الأدوار وأيضاً تحديد الأفراد التي تناط إليها يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف المحددة.

2/ تجسيد التنظيم الرسمي على شكل خرائط تنظيمية:

هذا الافتراض من شأنه أن يساعد على توضيح الصورة الشاملة لكل النشاطات والأدوار والأهداف الواجب القيام بها وتحقيقها من طرف الأفراد كل حسب تخصصه.

3/ ارتباط الأغراض الشخصية للأفراد بالأهداف المراد تحقيقها:

إن تحقيق الأفراد للأهداف التي سطرته المنشأة التي يعملون تحت لوائها يؤدي في أغلب الأحيان إلى تحقيق أغراضهم الشخصية.

4/ تحديد التنظيم الرسمي لنطاق العمل

تحدد من خلال التنظيم الرسمي واجبات الأفراد وحقوقهم وعلاقاتهم مع بعضهم بشكل يساهم في توضيح حركة الأفراد داخل المنشأة ومعرفة مواقعهم.

الفرع الثاني: التنظيم غير الرسمي:

يعرفه البعض بأنه: " مجموعة العلاقات التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة، تحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان"².

1- قيس محمد العبيدي، ص 229 .

2 المرجع السابق، ص 238.

كما يعرف على أنه : " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال ويستمررون في إقامتها وعلاقات لا تخططها الإدارة أو تقييمها بصفة مباشرة ، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة"¹

وقد ظهر التنظيم غير الرسمي نتيجة أسباب عديدة من بينها:

- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية كل حاجيات الافراد داخل المنشأة
- كبر حجم التنظيم الرسمي يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية نظرا للعزلة التي تحدث لهم من جراء ذلك.
- تواجد أفراد المؤسسة مع بعضهم في مكان واحد يؤدي إلى ظهور علاقات بينهم بصفة غير رسمية.

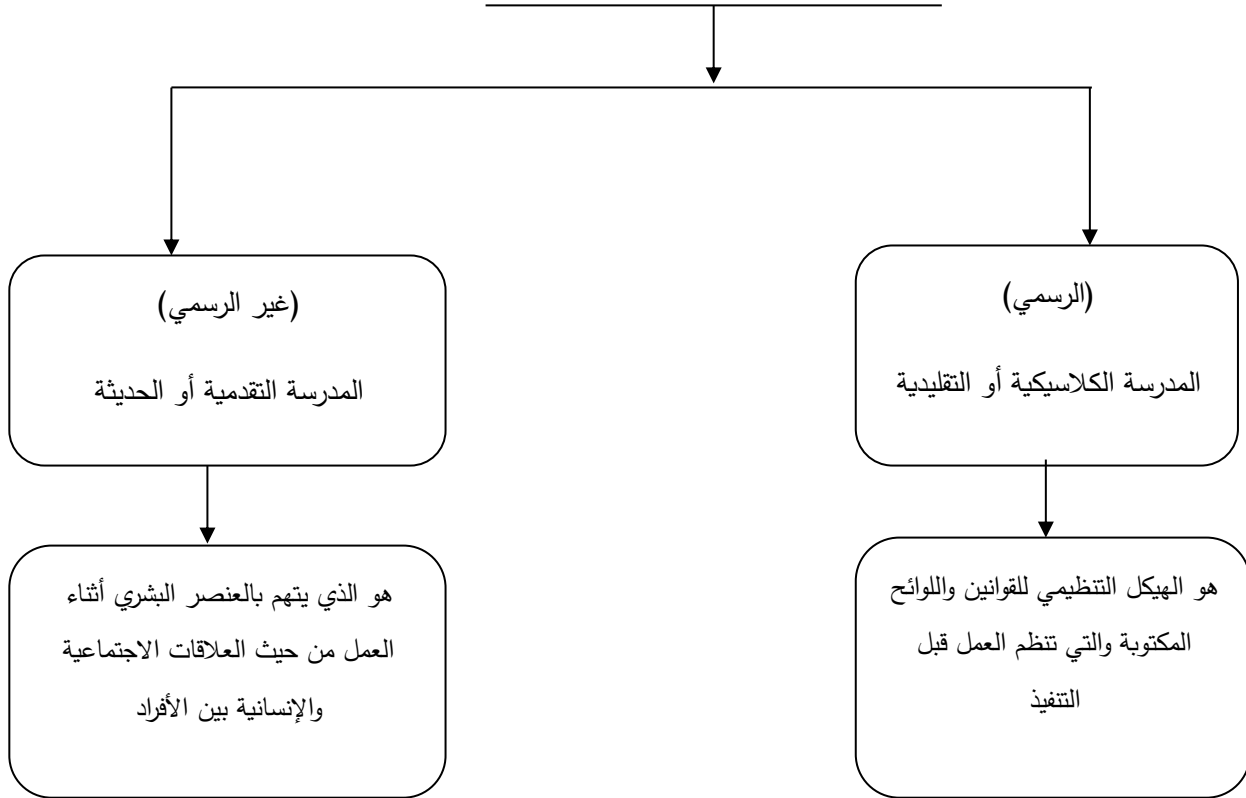
إن وجود التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة يحقق إيجابية كبيرة ذلك أنه يساعد التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه إذا تحققت درجة عالية من التوافق والانسجام بين التنظيمين، كما يساهم في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم الرسمي مما يوجد لدى هذا الفرد نوعا من الأمن والاستقرار ويرفع من روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته، إضافة إلى ذلك فإن التنظيم غير الرسمي يعتبر متنفسا للأفراد مما يوجهونه من قلق وتوتر في حياتهم بحيث ينعكس ذلك على أدائهم.

مما سبق نستنتج أن كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي أصبحا ضرورة حتمية تتطلبها عملية التوازن بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين به، ومن غير المعقول النظر إلى التنظيم غير الرسمي على أنه يعيق التنظيم الرسمي، بل نجد أن الإدارة الرشيدة هي التي تستطيع التوافق بينهما، وأكثر من ذلك فإن الأخذ بكل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي يؤدي حتما إلى نجاح أهم عملية إدارية داخل المنشأة وهي عملية التنظيم²

1 - كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، ص 108.

2- حسن أحمد الشاتقي، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية و الرياضية الجزء السادس: مقدمة في الادارة الرياضية، ص 28.

الشكل رقم 04: أنواع التنظيم (مدارس التنظيم)¹:



تنظيم الجهاز الإداري كانت ولا تزال من أول وأبرز محاولات التطوير الإداري، ذلك إن المؤسسات عموماً تنمو وتتطور الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في التنظيم الذي تنتهجه هذه المؤسسات، و عليه فإن إعادة التنظيم لا تعني بالضرورة عدم نجاعة التنظيم السابق.

ويرى البعض أن الحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في الحالات التالية:

- 1- عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير فعال لوجود خطأ في تصميمه
- 2- عندما يتصرف الافراد داخل المنشأة على غير ما سطرته الإدارة
- 3- عند حدوث تغيرات في القيادة الإدارية بحيث تختلف الجديدة عن القديمة في فلسفتها.
- 4- عندما تضعف كفاءة التنظيم خاصة في حالة بناء وتسطير أهداف جديدة أكثر طموحاً.

1- المرجع السابق، ص، 67.

ومما لا شك فيه أن عملية إعادة التنظيم ليست أمرا سهلا حيث تواجهها بعض المشاكل سواء أثناء وضع التصورات التمهيديّة للعملية أو أثناء التطبيق الفعلي لها، ومن بين تلك المشاكل نجد:

- صعوبة رضا العمال وتقلبهم للتغيير .

- وجوب وجود مهارات لإرساء قواعد جيدة لعملية إعادة التنظيم تتفادي من خلالها ما لم ينجح التنظيم في تطبيقها.

- عملية إعادة التنظيم تحتاج إلى معلومات ومعطيات جيدة تساعد في إنجازها.¹

المطلب الثالث: مبادئ وأسس التنظيم:

يتفق معظم علماء الإدارة على وجود عدد من مبادئ للتنظيم تستعمل كمعايير لقياس التنظيم، إذا بتوفرها داخل الإدارة يكون التنظيم جيدا وسليما:

أولا : مبدأ ضرورة التنظيم

حين يصبح عدد الأشخاص داخل الإدارة أكثر من شخص واحد فإن ذلك تلزم تقسيم الوجودات بينهم وتحديد المسؤوليات، عندها يكون لكل شخص به في إطار منظم²

ثانيا: مبدأ تحديد الهدف

إن تحديد أهداف المنظمة هي أساس إنجاز أي وظيفة، ذلك أن تحديد الهدف ضرورة يفرضها ليس فقط واقع الممارسة السليمة للوظائف الإدارية بل أيضا توحيد كافة الجهود وتجميع الموارد البشرية وغيرها من الموارد الأخرى لتحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى ذلك فإن التنظيم في حد ذاته كعنصر من عناصر لإدارة وضع لتحقيق أهدافها، فبدون أهداف تصبوا الإدارة إلى تحقيقها فلا أهمية ولا حاجة للتنظيم فيها³

1- عبد السلام أبو حقف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003.ص388 .

2- علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية،ص152.

3- عمر سعيد - منذر الخليوي وآخرون ، ص،30.

ثالثاً: مبدأ الوظائف

وهو أن تقوم الإدارة على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص لان الأهداف الإدارية إذا بنيت على أساس الأشخاص فإنها ستصبح مرتبطة بهم، وفي هذه الحالة سيكون عدم استمرارية الفرد الادارة لأي سبب كان (وفاة، استقالة، تقاعد) معناه عدم استمرارية تلك الإدارة ، وعلى عكس ذلك فإن بناء المنشأ على أساس الوظيفة معناه البحث عن الفرد الذي تتلاءم قدرته مع تلك الوظيفة وحتى في حالة عدم استمرارية فان الوظيفة ستبقى مستقرة، ولن يتطلب ذلك إلا شخصا بديلا.

رابعاً: مبدأ تفويض السلطة

إعطاء الحق في التصرف واتخاذ القرارات لبعض الأفراد العاملين داخل المنشأة في نطاق محدد وذلك عن طريق منح المدير أو المسؤول بعضاً من اختصاصاته لهؤلاء الأفراد، حيث تساعد عملية التفويض في تخفيف أعباء العمل على المدير، والكشف على قدرات العاملين وتحقيق الديمقراطية والمساعدة على اتخاذ القرارات بطريقة سريعة، لكن يشترط في عملية التفويض تحديد نطاق العمل المفوض فيه، مع إيجاد رقابة من المفوض على المفوض إليه¹

خامساً: التوازن بين المركزية واللامركزية

يقصد بذلك أن يكون هناك توازن في سلطة اتخاذ القرارات، فيصل القرار إلى المركزية في الأمور التي تستدعي ذلك مثل القرارات المصيرية والعامة التي تخص المؤسسة، ومن جانب آخر تعتمد اللامركزية عن طريق نقل وتفويض السلطة لمستويات إدارية أقل مع وجود الرقابة عليها كما سبق وأن ذكرنا²

1- المرجع السابق، ص 81.

2 - مهدي زويلف - علي عضايدية، إدارة المنظمة : نظريات وسلوك، دار مهدي لادوي للنشر والتوزيع، الأردن. ص 12.

سادسا: مبدأ تقسيم العمل

لكي تكون هناك جودة في العمل وتحسين في الأداء وسرعة في التنفيذ يجب أن يتم تقسيم العمل وتوزيع المهام داخل المنشأة ووضعها على شكل فروع أو مجموعات، وتصبح بذلك الأهداف أكثر تحقيقاً¹

سابعا: مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية

من الضروري أن تتناسب السلطة الممنوحة للرئيس أو المدير داخل المنشأة مع مسؤوليته لذلك أنه من غير الممكن أن تكون مسؤولية المدير أكبر من سلطته فلا يستطيع الإلتزام بها، والعكس صحيح، إضافة إلى ذلك ف'ن لكل من السلطة والمسؤولية حدود ترسمها أهداف المنشأة وعلاقة العمل حيث أنه لا يمكن للرئيس مثلا أن يصدر أوامر للمرؤوس تخرج عن نطاق العمل المناطبه²

ثامنا: مبدأ النمو الوظيفي

يعد من بين المبادئ الهامة في التنظيم لأنه يدرس النمو والمنشأة وتوسعها في المستقبل، إذ يجب على كل منشأة أن تصمم وتضع تنظيما قادرا على مواكبة جميع المستجدات التي ستحدث في المستقبل وقادرا على التأقلم مع أي تطورات وأن يأخذ هذا المبدأ بعين الاعتبار كل الإمكانيات والموارد المادية والبشرية للمنشأة³

تاسعا: مبدأ التنسيق

تتم الأعمال داخل أي منشأة بواسطة أفراد لكل منهم حجم عمل معين وبإنجاز هذا العمل يتحقق جزء من الهدف، ولكي يظهر الهدف واضحا لابد من جمع هذه الأعمال والمهام المنوط بها هؤلاء الأفراد بشكل سليم وبطريقة متناسقة تظهر الهدف المراد تحقيقه، وعليه فإن التنظيم هو العنصر الوحيد الذي

1- فائق حسني أبو حليلة ، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، بيروت لبنان الطبعة الأولى، 2004 .

2- عبد السلام أبو قحف، ص 357.

3- قيس محمد العبيدي، ص 194.

يستطيع القيام بعمليات التنسيق اللازمة لجميع هذه الجهود بحيث يبرز في نهايتها الهدف المنشود تحقيقه في أسرع وقت وأقل جهد وأقل تكاليف ممكنة¹

عاشرا: مبدأ التخصص

يتطلب هذا المبدأ أن يتخصص كل فرد في أداء العمل الذي يتفق مع مؤهلاته وقدراته وكفاءته الوظيفية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى اكتساب المهارة والخبرة في العمل، وزيادة القدرة على التعمق في الوظائف وبذلك تزداد كفاءة الإدارة²

1- عادل حسن الإدارة، ص129، ص130.

2- محمد رسلان الجيوسي جميلة جاد الله، ص 88.

خلاصة الفصل:

يحتاج العمل المؤسسي بشكل لا لبس فيه إلى ضرورة وجود عملية إدارية إستراتيجية وتنظيم إستراتيجي فعال يسعى إلى توفير جو من التعاون والتفاهم والتنسيق بين جهود الموارد البشرية سواء بين الأفراد العاملين مع مسؤوليتهم، أو بينهم وبين زملائهم بما من شأنه القضاء على التصادم أو التداخل بين الوظائف والمهام داخل بيئة العمل، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فإن التنظيم الكفء يساعد على تطوير قدرات العمال وتحسين سلوكياتهم خاصة في مجال العمل.

ومن هذا المنطلق يرى هوجو دايمر أن من بين مصادر تحقيق الوفورات الاقتصادية، لا يوجد مصدر للوفورات أعظم من استخدام التنظيم الفعال، لأنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات الإنسانية¹

1 قيس محمد العبيدي، ص 34.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

* مدخل لإدارة والموارد البشرية

* مفهوم إدارة الموارد البشرية

* وظائف إدارة الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية للمنشآت في جميع المجالات ، نظرا لكونه يحدد فرص تلك المنشآت في البقاء والتقدم والنجاح ، وفي ظل التغيرات الجديدة وظهور العولمة صار لزاما أن تتحول ادارو الموارد البشرية من الدور التقليدي الذي يتضمن مهامها روتينية كالتوظيف، التدريب ، والتحفيز إلى دور أكثر أهمية باعتبارها موارد إستراتيجية يساعد وبشكل كبير على تحقيق أهداف المنشأة وذلك أن تطوير المنشأة واستمراريتها أصبح مرهونا لتحسين قدرة وكفاءة ماردھا البشرية.لأجل ذلك عمدت المنشآت في الوقت الراهن إلى تخصيص إداروة كاملة تهتم بشؤون الأفراد ، لها مكننتها وقيمتها داخل المنشأة وتتمتع بالسلطة الكافية والقيام بإعمالها على أحسن وجه

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية:

من أهم الجوانب التي تركز وترتكز عليها إدارة المنشآت الرياضية هي دراسة العلاقات الانسانية داخلها ومدى قدرة هذه الأخيرة (العلاقات الانسانية) على خلق التعاون الايجابي داخل تلك المنشآت في جميع المستوياتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:

لمعرفة الموارد البشرية وأهميتها داخل المنشأ لا بد من التعرّيج على تاريخ ظهورها و معرفة مراحل تطورها الى أن أصبح على قدر كبير من الأهمية، كما هي عليه الآن. وتمثلت مراحل تطور الموارد البشرية كالتالي:

الفرع الأول: مرحلة الثورة الصناعية:

تعتبر الثورة الصناعية بمثابة البداية للعديد من المشاكل التي تواجهها الادارة داخل المؤسسات، فعلى الرغم من أن الثورة الصناعية حققت نتائج إيجابية حيث أدت الى تحقيق زيادات هائلة في الانتاج وتراكم السلع وتزايد رؤوس الأموال، الا أن مركز العامل أصبح ضعيفا، فقد كان ينظر الى العامل بمنظور السلع التي تباع و تشتري، ويرجع السبب في ذلك الى اعتماد ادارة المؤسسات على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل نفسه، كما ساهمت المصانع الكبرى في خلق المزيد من خاصة فيما يتعلق بمجالات العلاقات الانسانية، إذ أصبحت الأعمال المطلوب إنجازها روتينية عن طريق الآلة ونتيجة لكل هذا لم يجد العمال إلا أن يتحدوا و يقوموا بانتفاضات و ثورات في مواجهة أرباب العمل.¹

الفرع الثاني: مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى(1900-1915):

كما سبق وأن ذكرنا فان الاهتمام بالآلة على حساب العامل أدى الى خلق العديد من المشاكل مما أدى الى ظهور بعض الحركات، جاءت لتساهم في حل المشاكل من خلال ايجاد حلول معينة، ومن أوائل الحركات التي ظهرت في المرحلة هي: حركة الادارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بزعامه فريدريك

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003.

تايلور¹ الذي أظهرت الدراسات التي قام بها أن هناك إجحاف للعمال و هضم للكثير من حقوقهم ممّا تسبب في خلق جو مشحون بين أرباب العمل و العمال فقامت هذه الحركة باقتراح بعض الحلول التي تساعد على حل تلك المشاكل لتحسين ظروف العمل كإنجاز قاعات للعلاج و الوقاية من حوادث العمل،

كل هذه الحلول بدأت تعيد الاهتمام بإدارة الأفراد، فكان يوجد في بعض المصانع الأمريكية مساعدون اجتماعيون وظيفتهم تتمثل في مساعدة العمال على حل مشاكلهم ومع مرور الزمن بدأت تظهر وظائف جديدة داخل المنشآت تخص الوقاية من الحوادث العمل والاجور والحوافز، الى أن تم وضع هذه الوظائف في سنة 1912 في اطار مصلحة خاصة أطلق عليها اسم: إدارة الأفراد.²

الفرع الثالث: مرحلة ما بين الحربين العالميتين (1919-1945):

نتج عن الحرب العالمية الأولى خسائر بشرية كبيرة أثرت على الإنتاج داخل المصانع، وأصبحت اليد العاملة نادرة جدا مقابل زيادة الطلب على السلع و حاجة الادارات الى من يسيروها، حيث أصبحت معظم الموارد البشرية موجهة الى المجال العسكري مما جعل الدول والمتقدمة منها على وجه الخصوص أمام مشكلة كبير، فلجأت الولايات المتحدة الأمريكية الى إنشاء لجان لبحث ما يجب القيام به للخروج من هذا المأزق وتبعتها في ذلك بريطانيا وألمانيا ثم روسيا التي أنشأت سنة 1920 معهدا متخصصا في علم العمل، تلك اللجان قامت بدراسة مدى تأثير الفرد على انتاج فوجدوا أن للجماعة تأثير على الفرد وبالتالي التأثير على أدائه ومردوبيته، وخلصوا الى نتيجة مفادها ان الانتاج هو حصيلة العمل المشترك والتعاون المتبادل بين العمال.³

¹ - المرجع سابق ص 41.

² - clermont barnabé , des ressources humaines la gestion en éducation, édition ARC, 1981, P36.

³ - I.B.I.D ,P40.

الفرع الرابع: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

عرفت هذه المرحلة تقدماً كبيراً في المجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم استغلال خبرة العسكرية آنذاك في عمليات اختيار الأفراد لتوظيف و تدريبهم و تنمية قدراتهم، فأصبحت بذلك من أهم أولويات الإدارة داخل المنشأة.

لقد تم من جراء ذلك توسيع المجالات و النشاطات المتعلقة بالأفراد و تحسين ظروف العمل داخل المنشآت و خارجها، إضافة إلى توفير الجو الملائم لراحة العمال، و اصدرت حقوق للعمال مثل حق في العطل السنوية والعطل المرضية والتقاعد، ثم جاءت في سياق تلك التطورات نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال وتضمن مصالحهم في اطار منظم وقانوني، في خلال هذه المستجدات التي حصلت على مستوى الادارات وظهرت الأهمية الكبرى للموارد البشرية ألقى أول محاضرة حول ادارة الأفراد داخل أكبر الجامعات الأمريكية، والتي كانت بمثابة نقطة انطلاق في وضع الموارد البشرية ضمن تخصصات مستقلة داخل المعاهد والجامعات.¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

رأينا من خلال التطور التاريخي للموارد البشرية مدى ظهور أهميتها تدريجياً وهذا ما فتح المجال أمام الباحثين والمفكرين والدارسين للاهتمام بها، والتركيز على دراستها. وعلى ضوء هذا سنتطرق لتعريف إدارة الموارد البشرية ومدى أهميتها، بالإضافة إلى الأهداف التي جاءت لتحقيقها:

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

يوجد لدى مؤسسة عدد من المشاركين الذين يساهمون في تحديد نشاطاتها والاهداف المرجوة منها، ومن ثم توزيع النشاطات تستدعي مهارات متنوعة حيث أدى ذلك إلى زيادة في عدد المهام وكيفية توزيعها

¹– I.B.I.D, P43.

على الأفراد الأكثر قدرة فلي فهم تلك المهام المنوطة بهم بغرض تحقيق مستلزمات الأعمال المراد القيام بها.¹

ان ادارة الموارد البشرية على غرار جميع المجالات المدروسة ظهرت لها تعريفات مختلفة نجد من بينها:

- >> هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين داخل المؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وامكانياتهم لتحقيق أعلى انتاجية ممكنة.²

- >> هي تلك الادارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم من أهم الموارد التي من واجبها أن تعمل على تزويدهم بمكافحة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه من مصلحتهم، أن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.³

- >> وهي مجموعة من السياسات التي تتعلق بنشاط العنصر البشري داخل المؤسسة، هذه السياسات والممارسات ما هي الا وضائف من بينها (الاستقطاب ، التحفيز.....الخ) تربط بين مختلف الادارات الموجودة في تلك المؤسسة.⁴

الفرع الثاني : أهمية ادارة الموارد البشرية:

من خلال التعريفات السابقة تظهر الأهمية القصوى لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومما ساعد على ذلك نجد:

- ظهور نشاطات مختلفة وعديدة ساهمت في تحجيم المؤسسات نتج عنها تعدد الوظائف وبالتالي الحاجة الماسة الى من يقوم بتلك الوظائف مما يعني كثرة العاملين داخل المؤسسة، الامر الذي يستوجب وجود ادارة متخصصة تهتم بشؤون هؤلاء العمال.

¹ - نبيل محمد مرسي ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 1999، ص77.

² -صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية 2002، ص17.

³ - حسين أبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص18.

⁴ - BERNard galanbaud, si la grh était de la gestion, «édition LAISONS ? PARIS ? 2002 ? P15.

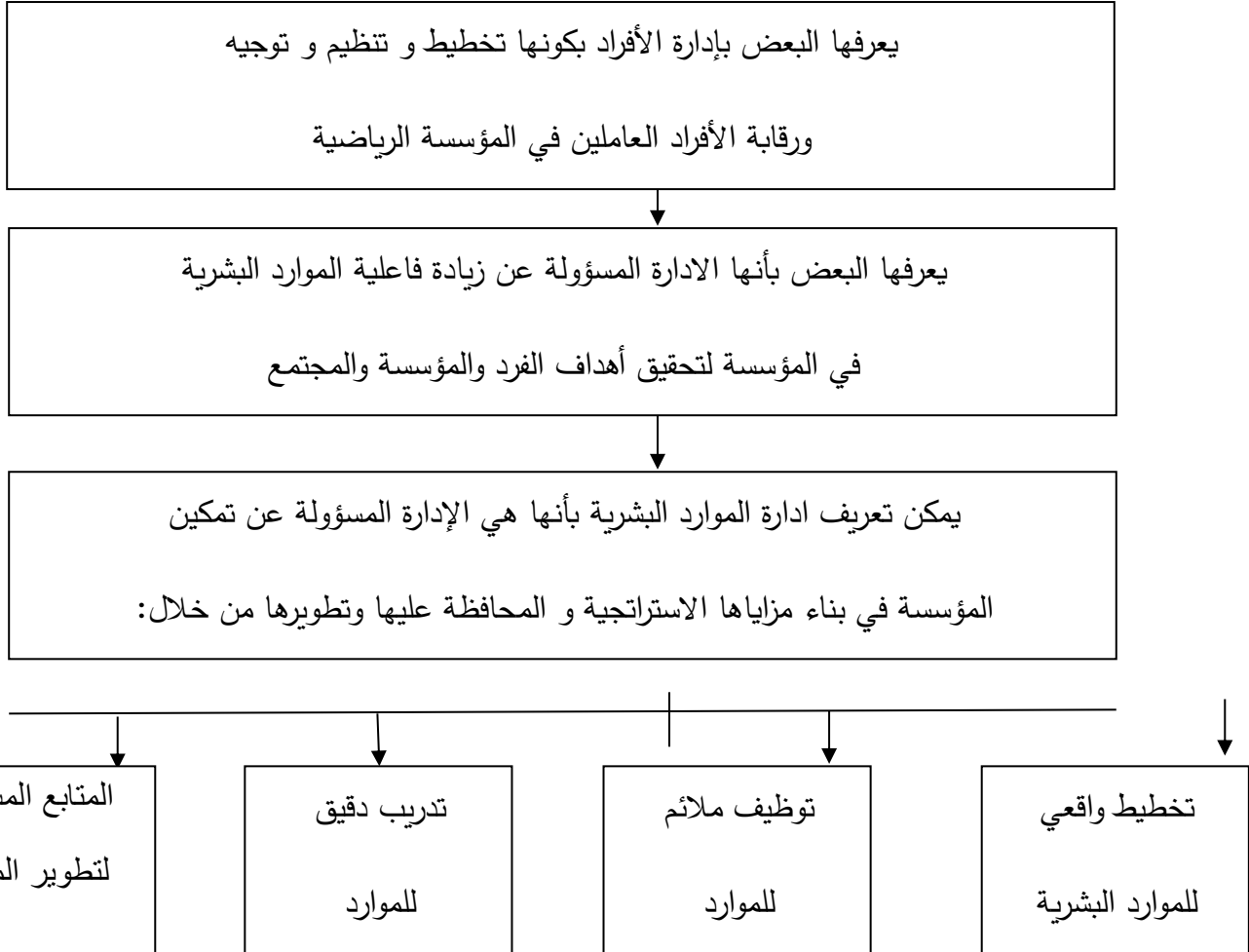
- بروز النقابات العمالية نتيجة زيادة الموارد البشرية داخل المؤسسة و تطور علاقاتها مع الادارة التي تصل أحيانا الى ظهور صراعات بين تلك النقابات وادارة المؤسسة مما يتطلب وضع جهاز يهتم بالموارد البشرية حتى يتم تنظيمها بشكل أفضل يساعد على خلق جو إيجابي بين الادارة والفرد العاملين أو نقاباتهم، هذا الجهاز تمثل في ادارة الموارد البشرية.¹
- صدور بعض التشريعات العمالية التي تحدد مجالات العمل وكيفية تنظيمها، كما تحدد علاقات العمال بالمؤسسة مما يحتم ضرورة وجود ادارة داخل هذه المؤسسة تحرص على تطبيق القوانين المتعلقة بتلك العلاقة وتعمل على الامتثال لها وتجسيدها.²
- أما بالنسبة للأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها فيمكن تقسيمها الى نوعين هما: المشاركة والفعالية.
- فيما يخص المشاركة فهي الهدف الأول ومعناها جذب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث نجد في بعض الأحيان فريق عمل يهتم بالبحث عن القوى العاملة من خلال التعريف بمؤسستهم وتوضيح احتياجاتها للعمال، وبعد مشاركة هؤلاء العمال يصبح من الضروري على المؤسسة توضيح مراكزهم وتنظيمها.
- أما الهدف لثاني والمتمثل في الفاعلية فالغاية منه جعل الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المؤسسة تعمل بأفضل المجهودات لتحقيق أحسن النتائج.³

¹ - علي السلمي، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992، ص18.

² - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003، ص30.

³ - حسن ابراهيم بلوط، ص20.

الشكل رقم 06: مفهوم ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية¹:



المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية على العموم، وهناك أيضا وظائف يقوم بها مدير ادارة الموارد البشرية.

¹ - حسن أحمد الشافعي ، التخطيط للقوى العاملة << الموارد البشرية >> في المؤسسات الرياضية، 2003، ص 11

الفرع الأول: الوظائف العامة لإدارة المورد البشرية:¹

تتمثل هذه المهام في: تحليل العمل/ تخطيط القوى العاملة/ الاختيار/ تصميم هيكل الاجور/ تصميم نظام الحوافز/ تخطيط المسار الوظيفي/ العلاقات مع النقابات/ تنظيم ساعات وجداول العمل/ توفير الأمن والسلامة.

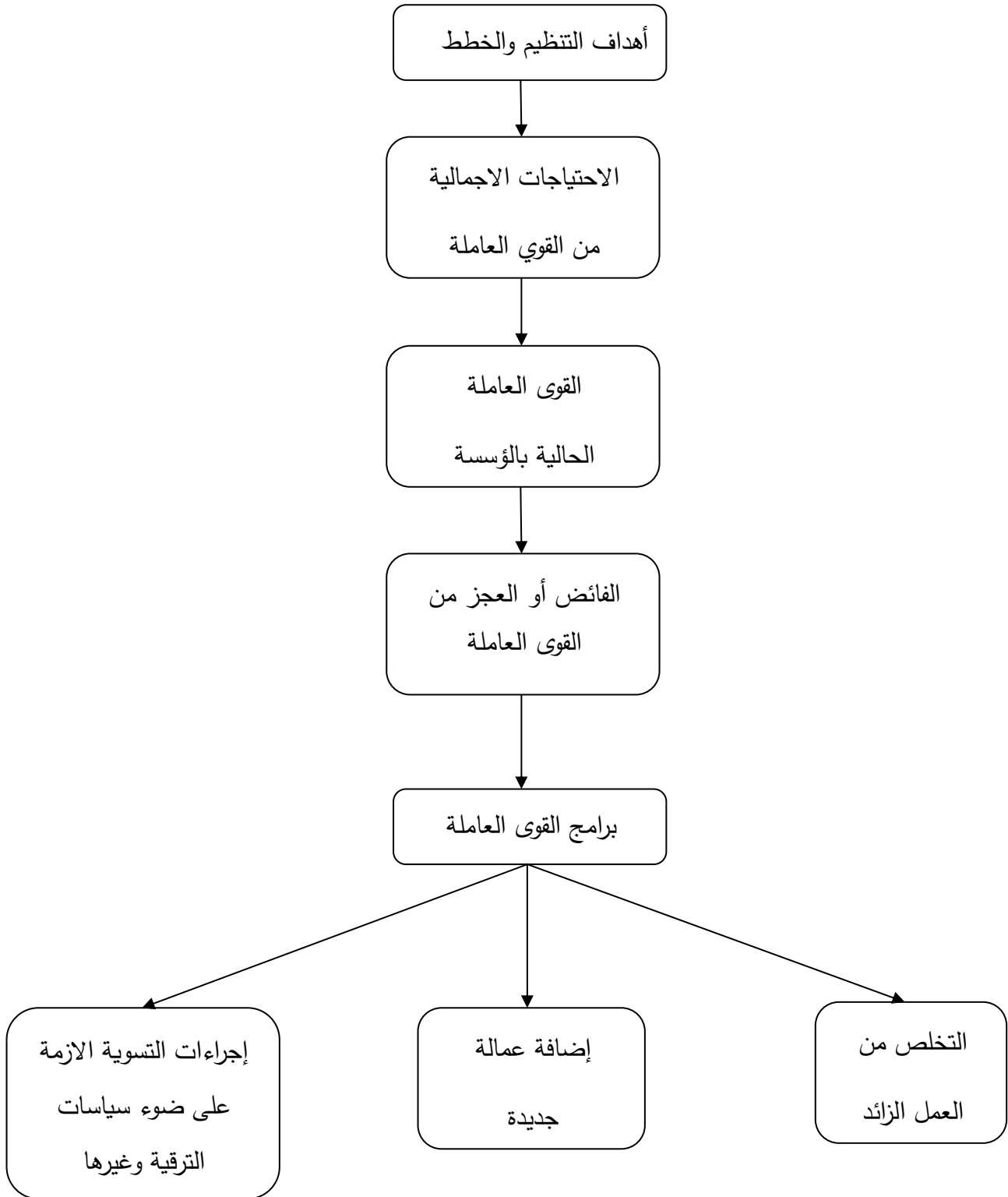
1- تحليل العمل: وهو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهذه العملية تحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة و المهارات والقدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد الذي يشغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجحاً.

2- تخطيط القوى العاملة: يعرفها البعض بأنها عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، بمعنى آخر هو نظام توافق وذلك عن طريق تحديد الأفراد الموجودين فعلاً داخل المؤسسة بالإضافة الى الأفراد المراد تعيينهم حسب متطلبات المؤسسة مستقبلاً من يد عاملة.²

¹ - المرجع السابق، ص 11.

² - راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص58.

الشكل رقم 07: تخطيط القوى العاملة¹:



¹ - عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1989، ص 48.

3- **تقييم الأداء**: تهتم معظم المؤسسات بتقييم لآداء موظفيها من خلال وضع أساليب معينة، غالبا ما يقوم بها رؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة في أداء العاملين والذي ينتج عنه وضوح النقائص في الأداء.

4- **التدريب**: يعرف التدريب على أنه الجهود الادارية والتنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين داخل المؤسسة وتعلمه المهارات التي تساعده على القيام بذلك العمل.¹

5- **تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين**: تهتم المؤسسات بمنح الافراد العاملين بها مزايا مثل: منح السكن.

6- **تخطيط المسار الوظيفي**: تتم هذه الوظيفة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الأفراد لكي يتسنى وضع ما من شأنه التأثير في نقاط القوة، وبالمقابل ابعاد كل ما من ابعد كل ما من شأنه اثاره نقاط الضعف.

7- **العلاقة مع النقابات**: يخص هذا الجانب تنظيم علاقة ادارة الموارد البشرية مع النقابات العمالية المتواجدة داخل المؤسسة أو ذات العلاقة معها حتى وان كانت خارجية ومن المحاور التي تهدف إليها هذه العلاقة نجد الشكاوي، النزعات العمالية، التأديب وحقوق العمال والطرده من المنصب لارتكاب أخطاء جسيمة أو لتكرار الأخطاء.

8- **تنظيم ساعات وجداول العمل**: تتمثل هذه الوظيفة في تنسيق بين الادارة العامة وادارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمواقيت العمل كتحديد وقت الدخول ووقت الخروج من المؤسسة وتوضيح الحجم الساعي المطلوب من العامل

9- **أمن وسلامة العاملين**: يتم ذلك من خلال اتخاذ التدابير والاجراءات اللازمة لتوفير جو الأمن داخل المؤسسة بشكل يضمن سلامة العامل.²

الفرع الثاني: وظائف مدير ادارة الموارد البشرية:

يقوم المدير ادارة الموارد البشرية بوظيفتين هما: وظيفة استشارية/وظيفة تنفيذية:

¹ - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 1996، ص232.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2001، ص35.

***الوظيفة الاستشارية:**

حيث يقدم بعض الآراء للإدارة العامة أو مجلس الإدارة في المؤسسة فيما يخص مجالات ادارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقديم الإرشادات للمديرين التنفيذيين بخصوص المشاكل التي قد تقابلهم في علاقاتهم مع الأفراد العاملين تحت وصايتهم، ويعتبر هذا العمل استشاريا فقط لا يلزم الإدارة العامة وحدها، ذلك وفقا للمبدأ الادازي الذي مفاده وجوب تعادل السلطة مع المسؤولية داخل المؤسسة، حيث أن كل مدير فرعي أو عام ملزم بتنفيذ خطط وأعمال محددة في إدارته، ولا يكون دور مدير إدارة الموارد البشرية الا ارشاديا¹.

***الوظيفة التنفيذية:**

تتمثل هذه الوظيفة في قيام مدير ادارة الموارد البشرية بتنفيذ كل ما له صلة بالموارد البشرية من التشريعات أو أوامر أو قوانين أو لوائح تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة الى قيامه بدوره الرقابة على الإدارات الفرعية التابعة لإدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى سيرورة هذه الأخيرة بشكل جيد أم أن هناك نقائص أو تجاوزات تجعله يتخذ التدابير الخاصة بها شريطة عدم التدخل من خلال تلك التدابير في شؤون الإدارات الأخرى غير التابعة له داخل المؤسسة.²

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية التطبيقية في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر 2001، ص47.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، ص87

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والتنظيم

يتمثل دور التنظيم في إحداث تنسيق بين الجهود المشتركة لأفراد المنشأة مما يسمح لها بتحقيق توازن دائم، كما يهدف إلى الترشيد في استعمال إمكانات المؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية، فالتنظيم الأمثل يتجسد في اختيار الجيد للأفراد وتقسيمهم حسب مهامهم وتخصصاتهم، هذا يعتبر التنظيم في إدارة الموارد البشرية ركنا أساسيا لا بد من توافره لأنه يمس عنصرا فعلا داخل المنشأة ألا وهو الفرد.

المطلب الأول: تنظيم وظيفة الموارد البشرية:

تحتاج كل منشأة مهما كان نشاطها إلى إدارة تهتم بشؤون العاملين، إلا أن هذه الأخيرة قد يكون لديها مهام بسيطة ويكون تنظيمها سهلا وذلك في حالة وجود منشأة صغيرة، لكن عندما تكبر المنشأة وتتوسع وتتعدد نشاطاتها فهذا سيعني بطبيعة الحال زيادة عدد العمال، وعليه فإن مهام إدارة الموارد البشرية ستكثر وتزداد تعقيدا، وبالتالي يكبر حجم الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية وتعدد مسؤولياته، وكنتيجة حتمية لذلك التوسع يصبح من الواجب تنظيم هذا الجهاز (إدارة الموارد البشرية) وتقسيمه إلى مجموعة من الوحدات التنظيمية الفرعية متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية تعمل تحت سلطة مسئول إدارة الموارد البشرية ورقابة مدير المنشأة.

ويعود تاريخ تنظيم الموارد البشرية إلى مختلف التيارات الفكرية التي تساند كل واحدة منها نوعا خاصا أو نموذجا معيناً في تنظيم المؤسسات إضافة إلى تأثير التغيرات التي بدأت تحدث على المؤسسات على النتائج المحصل عليها من طرف تلك الأخيرة (المؤسسة)، وراح بعض المحللين في مجال تسيير المؤسسات ينطلقون من فرضيات تفسر أن الجانب المادي هو الهدف الوحيد للمؤسسة وأنه لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق التنظيم الجيد لوظيفة الموارد البشرية داخل المنشأة لكن هذا كان سببا في ظهور عدة نماذج داخل الأنظمة العديدة اختلفت مع اختلاف سياساتها وأفكارها، هذه النماذج يمكن تقسيمها إلى قسمين نماذج اقتصادية ونماذج اجتماعية.

الفرع الأول: النماذج الاقتصادية:

تنقسم بدورها إلى قسمين: نموذج رأسمالي اهتم بالجانب المادي على حساب الجانب البشري، ونموذج اشتراكي اهتم نوعا ما بالجانب البشري.

1_ النموذج الرأسمالي:

رأى بعض الاقتصاديين المعاصرين أن التسيير الناجح والإنتاجية المرتفعة داخل المؤسسة تعتمد على التركيز على الجانب المادي لذلك فقد ركزوا على هذا الجانب وأهملوا الجانب البشري وفي هذا يرى البعض " أن المؤسسات العمومية أقل تسييرا من المؤسسات الخاصة، إذن هي أقل من الناحية المر دودية وذلك بسبب إهمالها للجانب التقني"¹

2_ النموذج الاشتراكي:

لم يختلف هذا الأخير كثيرا عن النموذج الرأسمالي، حيث أن الاهتمام الكبير يبقى موجه دائما للجانب المادي، لكن بأقل درجة، ويرى البعض بضرورة توفير بعض الحوافز والتشجيعات والتي تدخل كإستراتيجية بعيدة في تنظيم الموارد البشرية لأنها تساعد على تحقيق نتيجة اجتماعية جيدة، وتساعد على رفع مستوى المجتمع بدلا من النتيجة المادية وحدها²

الفرع الثاني: النماذج الاجتماعية

هي الآخرة تنقسم إلى ثلاثة نماذج النموذج التقليدي ونموذج العلاقات الإنسانية ونموذج الموارد البشرية

1_ النموذج التقليدي :

هذا النموذج جاء نتيجة لأعمال: تايلور وفايول، ويقوم على فرضيات مفادها أن الطاعمال الموجهة للأفراد العاملين يجب ان تكون مجزأة إلى وظائف بسيطة وسهلة التنفيذ من خلال وضع قوانين وقواعد تنظيمية تجعل هؤلاء العمال يطبقونها بكل سهولة، أما دور الإطارات فيقتصر أساسا على المتابعة والمراقبة وإعطاء الإرشادات والأوامر للعمال³

¹ B.jacquillat, rendement de l'entreprise et communication, édition social, 1981 p36

² H.lepage, demain le capitalisme , édition pluriel, 1978, p 134

³ H. fayol, administration industrielle et générale, présentation: ahmed bouyacoub, enag édition, reghaia , algérie , 1990, p 12

هذا النموذج من التنظيم يعتبر الفرد بمثابة تلك الآلة التي يمكنها القيام بكل المهام في إطار ما خصصت له وقدرتها على الإنتاج الوفير دون الجانب الإنساني.

2_ نموذج العلاقات الإنسانية:

ينسب هذا النموذج إلى إلتون مايو حيث أراد هذا الأخير من خلال خبرته في العمل أن يبين مدى تأثير المحيط العملي بالموارد البشري حيث اعتبر الموارد البشرية بمثابة العامل الأساسي داخل المؤسسة لذلك يجب مراعاته والاهتمام به بصفة دائمة، وذلك بوضع تنظيم محكم وجيد للموارد البشرية داخل المنشأة، فالإنسان (حسب ما يراه إلتون مايو) ليس آلة جامدة مهمتها الإنتاج فقط، بل هو كائن حي وذو مركز حيوي وأساسي وحساس أي مؤسسة¹

3_ نموذج الموارد البشرية:

جاء بهذا النموذج كل من: ماك قريكو و ر. ليكرت، حيث قام هذين الأخيرين بتحليل ودراسة الموارد البشرية فوجدا أنه من الضروري إشراك العامل في تسطير أهداف المنشأة التي تسعى لتحقيقها والتي جاءت لأجلها، ذلك أن اشتراكهم في عملية تحديد ورسم الأهداف المرجوة تلعب دورا أساسيا وإيجابيا لدى الأفراد لأنه يساعدهم على الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل بشكل أفضل بكثير من اعتبارهم مجرد منفذين للأوامر المعطاة لهم، وعليه فإن الموارد البشرية عنصر هام يتوجب أخذه بعين الاعتبار وتنظيمه بشكل جيد وسليم بما من شأنه أن يساهم في تطوير المنشآت وتحقيق أهدافها المرجوة²

المطلب الثاني: مكانة ادارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه قاعدة الربط بين عناصر الإدارة ومكوناتها وعليه فهو ذلك الوعاء الذي تنفذ عن طريق الأعمال والواجبات، كما تتحدد عن طريقه أيضا المسؤوليات والصلاحيات والمستويات الإدارية داخل المؤسسة.

¹ YVES. SIMON- HENRI TEZENAS , Economie des ressources humaines dans l'entreprise? édition SOCIALE, 1982 , P 74.

² Jean DIRVREZ, Opprciation du personnel; collection l' entreprise et les hommes? 1978
? p 31

من خلال هذا نجد أن الهيكل التنظيمي أمر لا بد منه بل أكثر من ذلك فإن عدم وجود هيكل تنظيمي معناه عدم وجود المؤسسة، ذلك أنه عبارة عن وسيلة يتم كم خلالها إدارة المؤسسة بأكملها حيث يحقق أهدافا عديدة من بينها:¹

-تحديد مهام العمال وتوزيع الواجبات المطلوبة منهم داخل المؤسسة

-تحديد الأوضاع القانونية لكل الأفراد وذلك بتحديد المسؤوليات الإدارية

-التنسيق بين الوظائف والمهام وربطها ببعضها في إطار يضمن للمؤسسة سيرورتها وتطورها.

-المساعدة على تنفيذ الخطط التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها.

-إزالة الغموض والتعقيد والتغيير الذي قد يحدث في بيئة المؤسسة.

-تنظيم ووضع الضوابط و الأسس التي يسير عليها عنصر الموارد البشرية في المؤسسة حيث يتم وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الإدارات والأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها

الخريطة التنظيمية:

تعتبر الخريطة التنظيمية من الأدوات المهمة في التنظيم، إذ عن طريقها يتم توضيح النشاطات والوظائف والأقسام والوحدات الإدارية فيها، والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات، كل هذا يستلزم توضيحه بوجود رسم بياني على شكل معين يسمى **الخريطة التنظيمية** والذي يوضح الجوانب المهمة في التنظيم، وتفيد الخريطة التنظيمية أيضا في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل معرفة المنشأة خاصة بالنسبة للموارد البشرية الجديدة.

وتتواجد الخريطة التنظيمية غالبا على شكل عمودي، أفقي أو دائري.

¹ - عمر وصفي عقيلي - قيس عبد المؤمن ، **المنظمة ونظرية التنظيم** ، الجامعة الأردنية، 1994، ص60.

• الدليل التنظيمي:

يعد الدليل التنظيمي بمثابة المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية، فهو يعطي تفاصيل عن جميع النشاطات التي تتم داخل الخريطة والإدارات والأقسام الرئيسية والأهداف التي يسعى كل قسم إلى الوصول إليها، كما أنه يعطى وصفا لكل وظيفة وعلاقة كل دائرة بغيرها، كما يشتمل الدليل التنظيمي على شرح لاستراتيجيات الموارد البشرية سواء القبلية أو البعدية.

وحتى يحقق الدليل التنظيمي الغرض الذي وضع من أجله فإنه لابد من مراعاة عند تصميمه الدقة والوضوح والبساطة، وأن توضع جميع المعلومات بأسلوب مفهوم وشامل بما من شأنه إعطاء صورة حقيقية عن التنظيم¹

إن الهيكل التنظيمي هو الإطار أو القاعدة التي تعمل بموجبها المنظمة وتتحرك وتتفاعل من خلالها لأداء مهامها ومعرفة مستوياتها، ووفقا لمفهوم بيتر دراكر فإن هناك ثلاثة طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي وهي:²

-تحليل الأنشطة: من خلال دراسة وتحليل ما تقوم به المؤسسة من نشاطات لتحقيق أهدافها يمكن لهذه الأخيرة عن طريق إدارتها التوصل إلى المهام الواجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها والتي من خلالها تتم معرفة شكل الهيكل التنظيمي.

-تحليل القرارات: يتحدد الهيكل التنظيمي المناسب بهذه الطريقة عندما توضح المهام المطلوب تنفيذها والمحددة بموجب قرارات إدارية ومعرفة العلاقات الناجمة عنها.

-تحليل العلاقات: يتم ذلك من خلال تحديد كل موظف أو مسئول وما يستوجب عليه القيام به داخل المنشأة، مع توضيح العلاقات التي تربطهم ببعضهم البعض.

يتضح لنا من خلال ما سبق أن مكانة إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي تظهر حسب طبيعة نشاط المؤسسة، ذلك أنه بالنسبة للمالك الوحيد مثلا نجده لا يحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير لأن

¹ - شلتوت - حسن معوض ، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الفكر الغربي.18- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.

² - مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 68 .

مع ازدياد حجم المشاريع يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي تلك الوظائف بمفرده وبالتالي يصعب عليه أيضا إدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها ومكانتها داخل الهيكل التنظيمي كنتيجة لتطور إدارة المؤسسة وتعدد واختلاف نشاطاتها، إضافة إلى كبر حجمها وربما تعدد المالكين لها .

ويرفق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة واحتلالها موقعا هاما في هيكلها التنظيمي زيادة في الصلاحيات ومضاعفة في الواجبات¹

بناء على هذا فإننا نستطيع أن نستعرض أهم الاعتبارات الخاصة بالهيكل التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:²

-إن موقع مدير إدارة الموارد البشرية قريب جدا من المدير العام للمؤسسة

-إذا كان حجم المؤسسة كبيرا فيجب وضع نائب لمدير إدارة الموارد البشرية

-إذا كان حجم المؤسسة صغيرا فتكون الإدارة على مستوى القسم

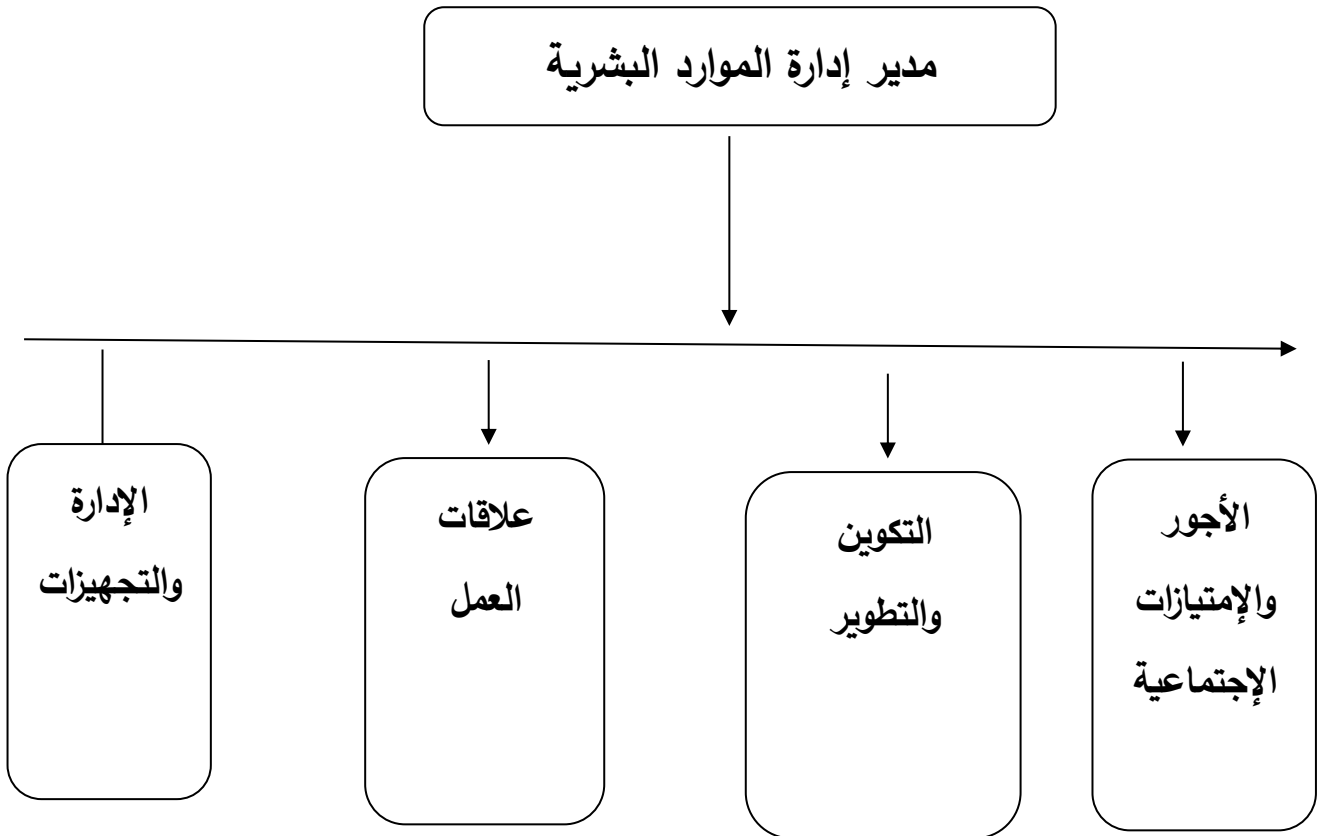
-إذا كان حجم المؤسسة متوسطا فإن وضعية إدارة الموارد البشرية تكون نفس وضعية إدارات

الآخري ولكنها ترتبط بالمدير العام بشكل أكبر

¹ - حسين أبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002. ص 39 .

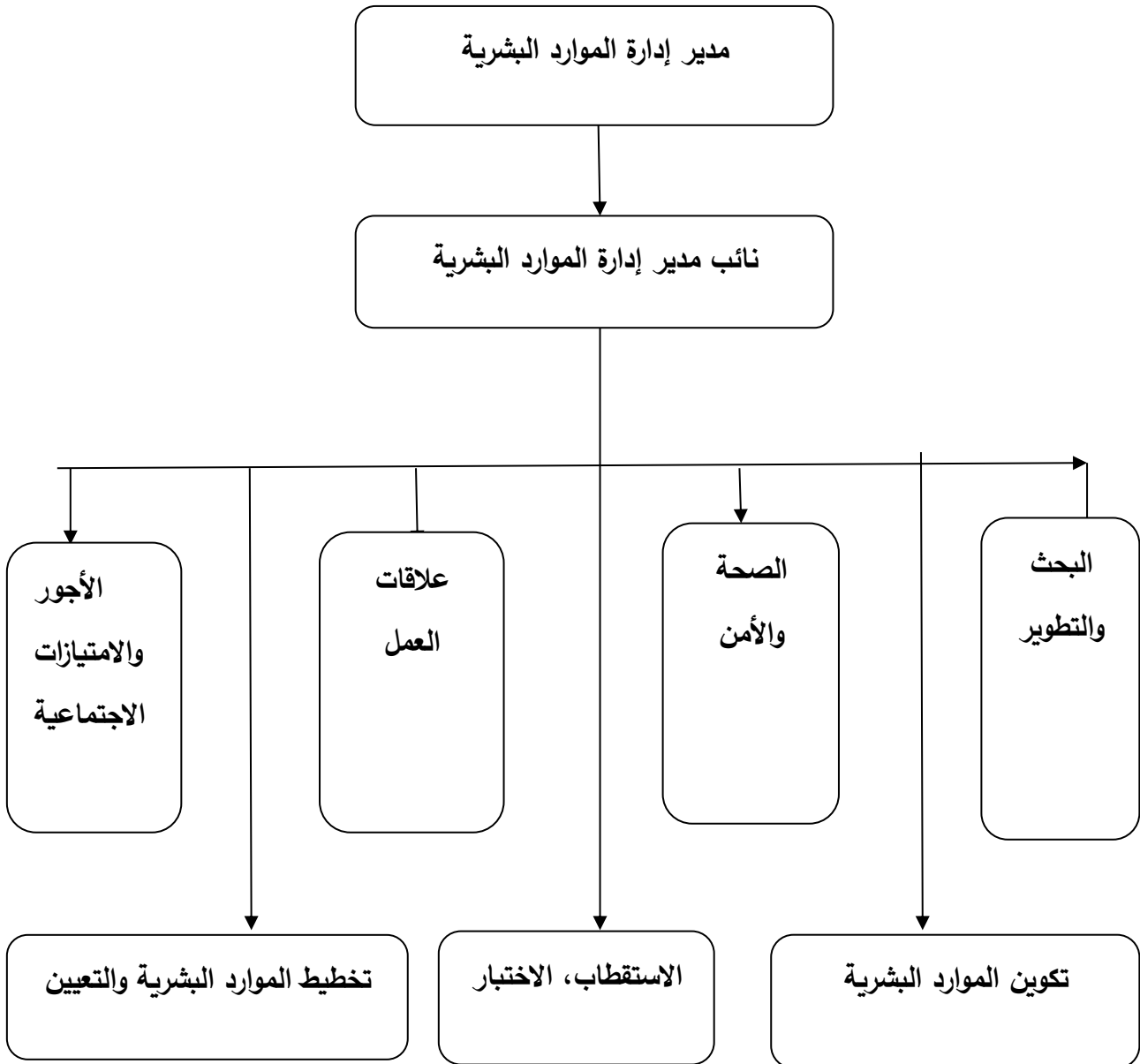
² - نظمي شحادة محمد - محمد الباشا ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان 2000. ص 13 .

الشكل رقم:8: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة المتوسطة¹



¹ marie thérèse miller- bernrd turgan **supervision et gestion des ressources humaines**
édition mc grow hill , 1992 , p33

الشكل رقم:9: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الكبيرة¹



¹ I.B.I.D , P34

المطلب الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية:

لقد اختلف معظم من كتبوا في مجال التنظيم والإدارة حول أنواع الهياكل التنظيمية وراح كل منهما يعطي أنواعا لهذه الأخيرة، لكنهم مقابل ذلك اتفقوا على بعض الأنواع الشائعة الاستعمال في مختلف الإدارات ونجد من بين هذه الأنواع: الهيكل التنظيمي الرأسي، الهيكل التنظيمي الاستشاري، الهيكل التنظيمي الوظيفي، الهيكل التنظيمي الجغرافي، الهيكل التنظيمي المصفوفي.

لكن قبل الخوض في أنواع الهياكل التنظيمية فإنه يجدر بنا التطرق أولا لبعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الإدارة للهيكل التنظيمي لها، وهي تتمثل فيما يلي: ¹

1. حجم المنشأة والأهداف التي وضعت لأجل تحقيقها
2. تركيز أو انتشار المنشأة
3. عمر المنشأة
4. التخصصات المختلفة داخل المنشأة والتنسيق فيما بينهما
5. مدى تفاوت القدرات البشرية المستخدمة في المنشأة
6. مقدار التكنولوجيا المستعملة في المنشأة
7. مدى استقرار وعدم استقرار البيئة المحيطة بالمنشأة

أما بالنسبة لأنواع الهياكل التنظيمية فهي:

أ- الهيكل التنظيمي الرأسي:

يعتبر هذا النوع من أبسط الهياكل التنظيمية وأقدمها، ويعتمد عليه غالبا في المنشآت الصغيرة ويطلق عليه أيضا التنظيم الخطي حيث تتركز السلطة في يد المدير، فهو المصدر الوحيد للسلطة، ويترتب على ذلك استئثار الرئيس أو المدير بحق الإشراف على المرؤوسين، وحق إصدار التعليمات والأوامر الملزمة، ويتمتع هذا النوع بمجموعة من المزايا منها: السرعة في اتخاذ القرار والوضوح والبساطة والاقتصاد في

¹ عمر سعيد- منذر الخليلي وآخرون، ص 87.

المصاريف الإدارية بسبب عدم اعتماد المنشأة إلا على رجل واحد يسمى ضابط الإدارة والمخول له استثنائياً اتخاذ كافة القرارات¹

ب- الهيكل التنظيمي الاستشاري:

ظهر هذا النوع نتيجة التطور والانتساع الذي ألت إليه المنشآت، وتتنوع النشاطات داخلها، الأمر الذي صعب فكرة الهيكل التنظيمي الرأسي وصارت هناك حاجة إلى نوع آخر وهو الهيكل التنظيمي الاستشاري، ومن ثم تعدد الوظائف الاستشارية داخل المنشآت التي أصبحت تضم إدارات وأقسام استشارية يعمل بها متخصصون تتحصر مهمتهم في تقديم النصح والاستشارة والتوجه وليست لديهم سلطات تسمح لهم باتخاذ القرار بل إنهم يخضعون لأوامر رؤسائهم

ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية أنه يمد الرئيس التنفيذي بالاستشارة والمعلومات في الوقت الذي يحتاج إليها مما يرفع من قدرات الرؤساء في عملية اتخاذ القرار وبالتالي يساعد على خلق الكفاءة الإدارية²

أول من نادى بهذا النوع من التنظيم هو فريدريك تايلور الذي رأى بأنه يجب أن يعين لكل منشأة عدد المتخصصين داخل مجالها التنفيذي بشكل يمكنها من الاستفادة من خبراتهم في مجال التنفيذ العملي بدلا من بقائهم خارج السلطة كما هو الحال في الهيكل التنظيمي الاستشاري، ومن مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي أنه يخفف الأعباء على الإدارة كما يضيف نوعا من المرونة لأنه يسمح بالتغيير وفق ما يساعد المنشأة دون التأثير على سير العمل، بالإضافة إلى وضع تخصصات في مل أقسام ووحدات المنشأة مما يزيد الكفاءة في العمل ويخلق روح الفريق³

د- الهيكل التنظيمي الجغرافي:

يتم تحديد نوعية وحجم الهيكل التنظيمي في هذا النوع على أساس المناطق الجغرافية التي يتم تحديدها بالنظر إلى متطلبات عمل المنشأة، بالإضافة إلى ما تتميز به هذه المناطق الجغرافية من عوامل واعتبارات يستوجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الهيكل التنظيمي، ويتم اعتماد هذا النوع عند توسع المنشأة وتعدد

¹-المرجع السابق 75

²- قيس محمد العبيد ، ص169 .

³- محمد رسلان الجيوسي - جميلة جاد الله ، ص94.

نشاطاتها في مناطق مختلفة لذلك توضع لها مجموعة من الفروع لتسهيل عملها، تكون كلها تحت وصاية الإدارة المركزية للمنشأة الأم¹.

ومن أهم مزايا الهيكل التنظيمي الجغرافي سرعة الاستجابة للحاجات المحلية وتوفير الخدمات المماثلة لتلك الموجودة في المنشأة المركزية، وأيضاً تقريب الإدارة من المواطن، بالإضافة إلى إحكام الرقابة على المناطق والتي تقابلها سهولة اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة المركزية، أما عن عيوب هذا النوع فنجد من بينها ارتفاع التكاليف نظراً لتوسع النشاط بما فيها الحاجة إلى كل من الموارد المادية والموارد البشرية، وصعوبة تعديل الهيكل التنظيمي لتوسعه عبر مناطق مختلفة.

و- الهيكل التنظيمي المصفوفي:

ويعتبر من أهم الهياكل التنظيمية وأنجعها لذلك اعتمده معظم الإدارات وأصبح أكثر شيوعاً لكنه رغم ذلك من أصعبها ذلك أنه يحتوي على نوعين من السلطة: السلطة العمودية والسلطة الأفقية، حيث تقوم الأولى على أساس التخصصات حسب الوظائف المتواجدة في المنشأة، أما الثانية فتقوم على أساس نشاطات المشاريع، وعليه فإن المسؤولين في الإدارات الوظيفية تكون مسؤوليتهم حسب الوظائف التي يشرفون عليها في المنشأة، أما المسؤولين في المشاريع فتكون مسؤوليتهم منحصرة في تنفيذ متطلبات الخطط لكل المشاريع التي تكون تحت إشرافهم².

إن سبب أخذ معظم المنشآت بهذا النوع من الهياكل التنظيمية هو استجابة للرغبة في تحقيق نهائية إيجابية للمشاريع المراد إنجازها، والتي يكون المدراء فيها مسؤولين عن النتائج وليس عن تفاصيل الأعمال والأشغال التي يشرفون عليها، الأمر الذي يمنح الحرية والمرونة في تنفيذ المشاريع والوصول إلى أفضل النتائج ضمن المواعيد المحددة لكل مشروع كما يتميز هذا النوع بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية بسبب التنسيق الذي يتم بين مدراء الوظائف ومدراء المشاريع، كما يهيئ الفرصة لتنمية المهارات الفنية لتلك الموارد. أما عن عيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي فهو ما قد يحدث من تصادم من جراء ازدواجية السلطة، ووجوب أن يتمتع كل العاملين بمهارات جيدة لضمان نجاح المشروع، بالإضافة إلى أنه يتطلب مقابل

¹ - المرجع السابق، ص 100 .

² - قيس محمد العبيدي ص 167.

ازدواجية السلطة ضغطا مزدوجا حتى يمكن تحقيق التوازن وإلا فإن عمل أحد الإدارات بشكل أفضل من الأخرى سيؤدي حتما إلى عدم نجاعة هذا النوع من الهيكل التنظيمية¹.

¹ - محمد فريد الصحن - علي شريف - محمد سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص56.

الفصل الثالث

تمهيد

مما لا شك فيه أن المنشأة الرياضية على غرار مختلف المنشآت الأخرى وفي كل مجالات الحياة قد شهدت تطورا كبيرا واتساعا في حجمها وتعددا في وظائفها بشكل يستدعي أن تكون لتلك المنشآت إدارة رياضية، هذه الأخيرة أضحت أحد علوم الرياضة الحديثة، إذ من السهل بناء وتشبيد الرياضة، لكن من الصعب وجود إدارة سليمة تقوم بتسييرها.

المبحث الأول: المنشآت الرياضية

تمثل المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفق الإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها، فالمنشأة الرياضية كما يرى البعض¹ هي بمثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة، ونظرا للأهمية القصوى للمنشآت الرياضية فإن المشرع الجزائري قد خصص في القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 غشت 2004 المتعلق بالتربية الرياضية والبدنية فصلا خاصا بها حيث جاء الفصل الحادي عشر تحت عنوان: التجهيزات والمنشآت الرياضية، فنصت المادة 81 من هذا القانون على ما يلي: "تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استثمار الاتحادات الرياضية المعنية، على إنجاز تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية والرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى.

تطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت قاعدية رياضية تربية جوارية وترفيهية".

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم وبدأت تتطور تدريجيا إلى أن وصلت إلى ما هو عليه الآن، فأصبحت هناك مدنا رياضية تحوي العديد من المنشآت.

الفرع الأول: المنشآت الرياضية في العصر القديم

يعتبر الإغريق أول من مارسوا الألعاب الرياضية وذلك منذ سنة 866 قبل الميلاد² وفي سنة 468 قبل الميلاد حيث نظم هؤلاء أول دورة رياضية في مدينة أولمبيا (وهي الأصل في تسمية الألعاب الأولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي) واستمرت هذه الدورة مدة (05) أيام اشترك فيها الكثير من المتنافسين فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات، وكان أول ما بنوا

¹ - أمين أنور الخولي، الرياضة والحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص 329.

² - فتحي رمضان ، موسوعة الرياضة ، دار العلم للملايين، بيروت، 1987، ص 76.

ملعبا كبيرا سمي بمضمار الجري، ثم جاء عصر الرومان فشيّدوا مجموعة من المنشآت الرياضية الهامة أطلقوا عليها تسمية STADUM وكانت هذه الأخيرة تضم عدة ملاعب من أهمها¹:

1- ملعب البنتاثون PENTATHON

كانت تمارس فيه خمس رياضات تتمثل في: العدو، والوثب العالي، قذف القرص، رمي الرمح، المصارعة، وكان يطلق على هذه الرياضات برياضة البنتاثون.

2- ملعب الهيبودروم HYPODROOMEM

بني هذا الملعب في العصر الروماني لأجل سباقات الفروسية والعربات والاحتفالات والأعياد، إضافة إلى بعض النشاطات الثقافية المتمثلة في التنافس بين الخطباء والشعراء

3- البالاسترا PALASTRA

تتمثل دور هذا الملعب في تدريب اللاعبين والرياضيين على مختلف أنواع الرياضات.

4- الليونيدون LEONIDION

تقابله في وقتنا الحالي القرى الرياضية، حيث كان هذا المكان مخصصا لإقامة الوفود الرياضية البعيدة عن مكان إجراء المنافسات .

5- الكولسيوم COLOSEUM

يعتبر من أشهر الملاعب القديمة في التاريخ، قام بتشيدده الإمبراطور فسباسيان VESPASIAN وتوفي قبل اتمامه فأكمل ابنه البناء سنة 80م كان الملعب بيضوي الشكل يشتمل على مدرجات بنيت على أربعة طوابق يبلغ ارتفاعها 48 متر ويستوعب حوالي 800 متفرج، بالإضافة إلى وجود مداخل ومخارج وضعت على أساس علمية سليمة، كما زينت واجهتها بالتماثيل.

الفرع الثاني: المنشآت الرياضية في العصر الحديث

في سنة 1890م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشيدها بالمعايير الهندسية معتمدة في ذلك على خبراء مختصين، إضافة إلى

¹ عفاف عبد المنعم درويش الإمكانيات في التربية الرياضية، أهميتها أنواعها، أقسامها، مجالاتها، الاسكندرية 1998 .

التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها:

01- الملعب الأولمبي

وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها: كرة القدم- ألعاب القوى الخفيفة - سباق الموانع - المشي - القفز - الرمي... الخ

تتكون هذه المنشأة من ملعب لكرة القدم يتركب من أرضية ذات حشائش طبيعية أو اصطناعية ومحاطة بمضمار للسباق به مجموعة من المعدات والتجهيزات المخصصة لبعض ألعاب القوى الخفيفة

02- الصالة المغطاة

لا يمكن أن تقل مساحتها عن 25متر مربع وارتفاعها عن 07أمتار وسعة مدرجاتها 400مترج على الأقل، كما تستغل أسفل المدرجات لتوفير الخدمات للاعبين والاداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية... الخ

03- الملاعب المفتوحة

وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي تعد خصيصا لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب.

04- حمام السباحة والغطس

وهي أيضا عبارة عن مجموعة من المسابح من بينها: المسبح الأولمبي، حوض الغطس مزود بمصاعد ولوحات القفز، حوض للتدريب وآخر للإحماء قبل إجراء المنافسات، كما يستعمل أسفل المدرجات المسبح الأولمبي كغرف لتبديل الملابس، دورات المياه ومخازن... الخ¹

05- الفنادق الرياضية

تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى... الخ.

¹ عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سابق، ص 19.

06-الخدمات المركزية

تعتبر المسؤولة عن كل مستلزمات حسن سير المشاة السابق ذكرها إذ تعمل على تجهيزها بالكهرباء والمياه شبكات صرف المياه الخدمات البريدية مستودعات السيارات والمخازن وتقوم على مراقبتها

المطلب الثاني: إمكانات المنشآت الرياضية

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافي ومعلومات وإطارات متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف¹

الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.

-المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك يفسح مجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية²

- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم .

- استقبال الرياضيين من المنتجات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفهم

كل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير الرياضة ورفع مستواها ومضاعفة النتائج بالإضافة إلى تحسين أداء الرياضي ومردوده.

ويمكن تحديد أنواع الإمكانيات في المجال الرياضي على النحو التالي:

1- مصطفى حسين باهي - إخلص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر ، 2000،ص 89.

2- محمد علي محمد ، البيروقراطية الحديثة، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر 1975،ص 27.

الفرع الأول: الإمكانيات البشرية

وهي المحرك الرئيسي للمنشآت الرياضية أو لأي منشأة، فغاب العنصر البشري يعني عدم جدوى تلك المنشآت وتنقسم هي الأخرى إلى أقسام:

1 الممارسون: قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية أو كل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف طبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إلي تحقيقها فهناك من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم والحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارس بدافع وطني.... الخ

المنفذون: وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين، معلمين، قادة.... الخ

3- الفنيون: وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة وتتمثل هذه المجموعة في: المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي الموظفون، الإداريين، الطبيب (هناك أخصائيين نفسيين وأخصائي إصابات وعلاج طبيعي)

4- العمال المهنيين: وهم مجموعة العمال داخل المنشآت و الملاعب تتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر م الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، عمال الصيانة عمال النظافة، عمال الكهرباء... الخ

✓ الفرع الثاني: الإمكانيات المادية

وهي مجموعة من الأماكن و الأجهزة والمعدات المخصصة لممارسة مختلف أنواع النشاطات البدنية و الرياضية وتنقسم بدورها إلى:

1 أماكن الممارسة: وتتمثل في الملاعب والقاعات والمساح المضامير ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة¹ وأن تكون وفق مقاييس محددة

2 المنشآت : وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية، والمركبات الرياضية... الخ

¹ - مهدي زويلف - علي عضايدية، إدارة المنظمة : نظريات وسلوك، دار مهلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.

3. الأجهزة والمعدات: وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كالأثقال في الرياضة رفع الأثقال، والدرجات في رياضة سباق الدرجات... الخ ومن جانب آخر هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في إدارة المكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلا... الخ

✓ الفرع الثالث: إمكانات التمويل¹

تحتاج كل من الإمكانيات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها

ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تنفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدات والمتطلبات الضرورية الواجب توفرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية²

ونظرا إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توفرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها:

- رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجاته المختلفة

- رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك

يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله، فالاستثمار في رأس المال بشكل سليم يؤدي إلى تزايد مما يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطات ونموها بشكل أفضل

¹ - فتحي رمضان ، موسوعة الرياضة، عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر

العربي القاهرة ، الطبعة الأولى، ص 76.

² - فتحي رمضان ، موسوعة الرياضة، ص 76.

الفرع الرابع: الإمكانيات الطبيعية

يقصد بها كل الموارد التي تساعد في ممارسة النشاطات الرياضية لكنها لا تدخل ضمن الإمكانيات المادية كون هذه الأخيرة هي من صنع الإنسان كالأجهزة والمعدات وغيرها، أما الإمكانيات الطبيعية فهي من صنع الخالق - عز وجل - ونجد منها : الجبال الصحراء البحار إذ يستعمل كل موارد منها في ممارسة رياضة معينة (مثال : البحار تستعمل لممارسة رياضة القوارب الشراعية والجبال في رياضة التسلق...الخ)

على ضوء ما سبق فإننا نجد أن الإمكانيات الطبيعية تتمتع بخصائص من بينها

الإمكانيات الطبيعية هبة من الله - سبحانه وتعالى - ولا يحتاج في بعض الحالات إلا إلى أشغال يقوم بها الانسان حتى تتناسب جيدا مع ما سيمارس من رياضة داخلها

الإمكانيات الطبيعية على عكس الرأس مال - غير قابلة للهلاك وخاصة مع توفير بعض الحماية لها

المطلب الثالث: شروط إحداث المنشأة الرياضية

إن الهدف من المنشأة الرياضية هو احتضانها لمختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وهذا ما جعل المشروع الجزائري خاصة من خلال المرسوم التنفيذي رقم 416/91 يبين كميّات إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها ونص على وجود معايير يجب احترامها وشروط لا بد من توفرها أثناء إنجاز هذه المنشآت حتى يتسنى لها أن تنص على مايلي: يهدف رأي اللجنة المنصوص عليها في المادة 03 أعلاه إلى التأكد من مطابقة المنشأة الرياضية المزمع إنشاؤها للخصائص التقنية والضوابط

القياسية وشروط النظافة والأمن طبقا للتنظيم المعمول به

لقد زاد اهتمام المشروع الجزائري بالمنشآت الرياضية وتطورت نظراته نحوها فعلى سبيل المثال : نجد المادة 91 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فبراير 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها تنص على مايلي:

ويمنع تغيير تخصيص هذه المساحات ماعدا حالات ذات أحكام خاصة حيث يتضح من خلال هذه الفقرة أن هناك حالات يمكن فيها أن تخصص المساحات المخصصة للمنشأة الرياضية إلى أغراض أخرى ثم جاءت المادة 87 الفقرة 2 من القانون 10/04 المورخ في 14 غشت 2004 و المتعلق بالتربية البدنية والرياضية تنص

والملاحظ من خلال المقاربة بين هذين النصين أن المشروع الجزائري قد تراجع عن الحالات الخاصة أو الاستثناءات التي يمكن من خلالها تغيير المساحات الخاصة بالمنشآت الرياضية إلى أغراض أخرى حيث منع حدوث ذلك في جميع الأحوال وفي التشريع الجديد.

على ضوء ما سبق يمكن أن نلخص إلى مجموعة من الشروط توفرها في إنجاز أو أحداث المنشأة الرياضية حسب حجمها من بينها:

الفرع الأول: اختيار الموقع

يتوقف اختيار الموقع على نوع المنشأة الرياضية المراد إنجازها إن كانت كبيرة مثل المدن الرياضية أو الصغيرة كالملاعب الجوارية، لكن هناك مجموعة من النقاط حول هذا العنصر يمكن أن تكون مشتركة بين جميع أنواع المنشآت من بينها:

1 مراعاة المسافة بين موقع المنشأة والمناطق السكنية، إذ يستحسن أن تكون قريبة يمكن الوصول إليها بسرعة سواء سيراً على الأقدام أو بالاستعمال السيارات التي يجب أن تتوفر لها طرق جيدة تسهل استعمالها

2 الاستقصاء حول المشاريع التي ستبنى بجانب تلك المنشأة، إذ لا يمكن مثلاً أن يتم إنشاء ملعب معين في مكان سيتم فيه بناء مصنع كيماوي

3 بالنسبة للمنشآت الكبيرة على وجه الخصوص يجب أن يتم توفير شبكة اتصالات جيدة ومختلفة تساعد على الوصول إلى المنشأة من اتجاهات مختلفة خاصة عند احتضان هذه الأخيرة لمنافسات رسمية، وتوفير الإضاءة لها سواء خارج المنشأة أو داخلها بما من شأنه توفير السلامة الراحة¹

4 توفير الخدمات العامة مثل وسائل النقل ووسائل الاتصال (الهاتف الفاكس.... الخ)

¹ - مرجع سابق، ص 76.

المطاعم المقاهي دورات المياه (سيدات ورجال)....الخ

5 يجب أيضا مراعاة توسع المنشأة الرياضية مستقبلا حسب الاحتياجات التي قد تتزايد أو الكثافة السكانية التي قد ترتفع بما من شأنه استغلال المنشأة بشكل أكبر وتوسيعها

الفرع الثاني : التجانس بين الملاعب والوحدات الخاصة بها

1 هناك بعض الوحدات يجب أن تكون لصيقة بالملاعب مثل : غرف تبديل الملابس دورات المياه المرشحات حتى يتسنى للرياضيين استعمالها بطريقة سهلة.

2 تخصيص أماكن للأجهزة والمعدات حسب نوع الرياضة بحيث تكون داخل أو قريبة منه.

3 . تجميع الإدارة العامة بجميع فروعها داخل منشأة واحدة بما من شأنه أن يسهل عمليات التنظيم والتخطيط والاتصال وغيرها من الوظائف الإدارية.

4. ضرورة تخصيص مساحات خضراء يتم فيها غرس الأشجار والنباتات والأزهار لإضفاء الصبغة الجمالية الطبيعية على المنشأة ولتوفير الهواء النقي.

الفرع الثالث: عزل الملاعب عن بعض الوحدات:

على عكس ما سبق فإن هناك بعضا من الوحدات التي يجب ان تكون بعيدة نوعا ما عن الملاعب أو تكون مفصولة عنها بحواجز منها:

1. الفصل بين أرضيات أو مساحات اللعب و المدرجات المخصصة للجمهور ولضمان السير الحسن للعبة.

2. عزل بعض الملاعب عن بعضها خاصة في الرياضيات التي يستعمل فيها السلاح.

3. الفصل بين أماكن الذكور و أماكن الإناث خاصة غرف تبديل الملابس ،دورات المياه، المرشحات...إلخ.

4. تخصيص أماكن قريبة للتغطية الإعلامية تكون محمية نظرا لوجود الأجهزة الفنية.

5. فصل الأجهزة و الأدوات الكهربائية عن بقية المرافق وإحكام غلقها تقاديا للمخاطر أو وقوع حوادث.

الفرع الرابع: توفير شروط السلامة و الصحة:

1. يجب عدم وضع أي آلات أو أدوات حادة داخل الملعب قد تسبب أضراراً للاعبين .
2. يجب تنظيف الملاعب وصيانتها جيداً سواء قبل إجراء المنافسات أو بعدها لأجل الحفاظ على نظافة المنشأة وصحة وسلامة متغليها .
3. تزويد الملاعب بالإدارة الكهربائية ووضع المحولات الكهربائية الاحتياطية تحسباً لانقطاع التيار أثناء المنافسات الكهربائي، إضافة إلى التهوية والمياه وكل مستلزمات حسن سير المنشأة¹

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: الجزء السابع: الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2004.

المبحث الثالث: الإدارة الرياضية:

لقد أصبحت الإدارة الرياضية مهنة واضحة تحتاج ممارستها إلى معلومات ومهارات عالية، واحد أهم القطاعات التي تعمل على تحقيق العديد من الأهداف (في مقدمتها الإرتقاء بالإنسان).
ومما لا شك فيه ان كل منشأة رياضية تسعى لأجل إستمراريتها وتنميتها إلى إيجاد إداريين ذو كفاءات جيدة يؤدون مهامهم وفق متطلباتها.¹

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرياضية:

إن الحاجة إلى الإدارة الرياضية قد ظهرت منذ القديم، فعند استقراءنا لتاريخ الرياضة نجد أنها كانت تمارس من طرف الإغريق منذ سنة 866 قبل الميلاد على شكل ألعاب أولمبية، ومع مرور الزمن صارت تمارس على شكل دورات أولمبية تقام فيها احتفالات افتتاحية وأخرى ختامية وتوزيع للجوائز، وظهرت بذلك الحاجة إلى وجود أفراد يقومون بتجميع جهودهم في إطار موحد لتحقيق أهداف تلك الألعاب والدورات ولضمان حسن سيرها والمتمثل في الإدارة الرياضية، من هنا ظهر الاهتمام بمجال الإدارة الرياضية ودراستها على أنها علم مستقل بذاته يحوي في طياته نظريات و قوانين ولوائح تنظيمية وتنظيمات محلية و جهوية ودولية... الخ.²

الفرع الأول: تعريف الإدارة الرياضية: يعرف البعض الإدارة الرياضية على أنها:

" عملية تخطيط وقيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة".

وهناك من عرفها بأنها: " فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق هذه الهيئات " أو أنها" توجيه لكافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها".

1. فتحي رمضان ، موسوعة الرياضة، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الاسكندرية، ط1، 2003، ص 03.

2- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي القاهرة ، الطبعة الأولى، 2001.

كما عرفها كل من BEITEL و DE SENS KELLEY¹ على أنها:

"المهارات المرتبطة بالتخطيط، والتنظيم والتوجيه و المتابعة و الميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية"

من خلال هذه التعريفات تظهر الأهمية الكبيرة للإدارة الرياضية و المتمثلة في:

أ. تعتبر الإدارة الرياضية أحد العناصر الأساسية لأي نشاط رياضي أو لعبة من الألعاب الرياضية، والتي تعمل جاهدة لازدهارها، ذلك أنها تقوم بتتمية العوامل المساعدة على تطوير ذلك النشاط الرياضي.

ب. من بين أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها أداة فعالة في زيادة الإنجازات الرياضية كما ونوعها.

ج. ترجع النتائج الرياضية الجيدة في تحقيقها إلى ثمة الجهود المبذولة من خلال العمل الجماعي المشترك بين المدرب و اللاعب و الإداري.

د. إن التطور الذي وصلت إليه التربية البدنية والرياضية وخصوصا في الآونة الأخيرة جعل من الضروري لها الاعتماد على أسلوب علمي يساعد على معالجة أمورها و تحقيق أهدافها يقوم على التخطيط الجيد والتنظيم الحسن.

هـ. تحتاج جميع النشاطات الرياضية إلى إدارة أساسية لتنفيذ ما تسعى إليه، ولا يمكن تجميع جهود العاملين على ذلك إلا بتمكينهم من معرفة إمكانيات الإدارة.

و. تساعد الإدارة الرياضية على تقيق الاستمرارية، ذلك أن مبادئ الإدارة الاهتمام بالأعمال التي عادت بالخسارة مما يعطي للمنشأة الرياضية صورة جيدة.

ي. ينتج عن المعرفة لفنون الإدارة الرياضية و الدراية بعناصرها علاقات إنسانية إيجابية تنعكس على مردود الرياضي و أداء رياضي. وأداء الإداري .

¹ - ساعد بوزيدي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية)، دار الأصيل للطباعة و النشر ، الإسكندرية، 2005، ص 50.

الفرع الثاني: صفات الإدارة الرياضية:

اما بالنسبة لصفات الإدارة الرياضية فنجد أنها تتصف بأربعة صفات:

1. الشمول: وتعني ضرورة ان تقوم الإدارة الرياضية بتغطية جميع مجالات العمل داخل المنشأة الإدارية مع ضمان إعتقاد كل عنصر من عناصرها في حدود الاختصاصات النطوقة به .

2. التكامل: بمعنى ان يتم تنظيم كل قسم او فرع داخل المنشأة الرياضية بشكل لا يضر بفرع آخر، بحيث تجتمع أجزاء العملية الإدارية في نطاق موحد ومتكامل يعمل على تحقيق اهداف المنشأة.

3. المستقبلية: هذه الصفة ضرورية جدا في المنشأة الإدارية أكثر من غيرها من المنشأة فالتنبؤ بالمستجدات و الأمور المستقبلية واجب أساسي من واجبات الإدارة الرياضية تضمن من خلاله تطورها ورقياً.

4. الإنفتاح: مفاد ذلك ان على الإدارة الرياضية ان تتعامل مع باقي الإدارات بشكل إيجابي تؤثر فيها وتتأثر بها خاصة فيما تحققه من نتائج حسنة.

المطب الثاني: اساليب الإدارة الرياضية:

لقد اوجد علماء الإدارة ثلاثة اساليب لممارستها ، وتمكن اهمية دراستها في كون انه على كل باحث في مجال الإدارة الرياضية ان يعرف هذه الأساليب التي يمكن ان تمارس وفقها، وهي:

1. الإدارة الأهداف

2. الإدارة بالنشاط

3. الإدارة بالبيروقراطية

الفرع الأول : الإدارة بالأهداف:

ظهر هذا الأسلوب على يد بيتر داركر في العشرينية الخامسة من القرن الواحد والعشرون، ويعتبر من اهم الأساليب الإدارية الحديثة ، فقد جاء كفلسفة إدارية تعالج مشكلة معينة كانت تعاني منها الكثير من الإدارات والمتمثلة في ان المسؤولين داخل هذه الإدارات كانوا يعانون من مطالبتهم بتنفيذ خطط

وضعت لتسييرها دون إشراكهم في وضعها فعمد هذا الأسلوب على إسناد مسؤولية تحقيق أهداف الإدارة إلى المسؤول أو المدير بالتنسيق و التخطيط مع رؤوسه ، بحيث يحدد المرؤوس انجح السبل لتحقيق نتائج إيجابية ، في حين يقوم الرئيس بمراقبة تنفيذ تلك الخطط ودراسة نتائجها والتحقق من مدى فعاليتها، وعليه فإن الإدارة بالأهداف "تعتبر أسلوبا شاملا للتطوير، وطريقة جديدة لتفكير ومنهجاً عضوياً متحركاً بجميع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم و التوجيه و القيادة والرقابة. ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة ، البشرية والمادية والفنية و المعنوية، و التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية".

يتضح مما سبق ان لأسلوب الإدارة بالأهداف عدة مميزات من أهمها:

. إشراك المرؤوس في وضع استراتيجيات إدارته مما يساهم في رفع روحه المعنوية، وبالتالي تشجيعه على بذل جهد اكبر .

. يعمل هذا الأسلوب على خلق جو من التعاون و الاحترام بين الرئيس و المرؤوس من خلال تحسين مشاركة كل منهم في عمله.

. يساعد الرئيس في استخدام قدراته و خبراته، نظرا لإحساسه بالأهمية الكبيرة التي يحتلها داخل الإدارة، وذلك لما يتمتع به من حرية في إتخاذ القرارات بشأن خطط العمل ومدى نجاعتها.

. نجاح المرؤوس في تحقيق أهداف المؤسسة او المنشأة التي أسندت إليه يؤدي إلى مكافأته و بالتالي خلق نوع من الديمقراطية داخل تلك المنشأة.

. أسلوب الإدارة بالأهداف يدفع الى إبتكار ومضاعفة الجهود، فهو لا يعامل مع الفرد كأنه آلة ، بل يحترم قدراته وإنجازاته من خلال اشتراكه في صنع القرار داخل المنشأة الرياضية.

إن الإدارة بالأهداف تعتمد على أسلوب يناسب جميع مجالات الرياضة فهي تسير بروح الفريق وتعمل على تحقيق النمو الإيجابي للإنسان وتسعى إلى تعديل سلوكه، ولكي ينجح هذا الأسلوب فإنه يتطلب بعض النقاط من اهمه **وضوح الأهداف وتعاقبها**: وضوح الأهداف يسهل اختيار أفضل الطرق لتحقيقها، ووضع مجموعة من الأهداف الصغرى يساعد على تحقيق أهداف أكبر وأبعد من ذلك أن وصول الرياضي إلى أعلى المستويات يتطلب منه تحقيق أهداف بدنية ومهارات معنية.

- أ- قابلية النتائج للقياس: عن طريق استخدام الاختبارات والمقاييس النفسية والاجتماعية والبدنية يتم تحقيق من حجم الإنجاز الذي تم في تحقيق هدف معين.
- ب- تحسين قدرة الأداء: من خلال خطوات العمل في تحقيق الأهداف يمكن متابعة الخطوات غير الملائمة في ذلك، وبالتالي تجنبها في الخطط المقبلة.
- ج- حرية التصرف: يجب إعطاء نوع من الحرية لكل من الرئيس والمرؤوس من أجل القيام باختيار أفضل الطرق لتحقيق أهداف الإدارة.
- د- تقييم الأسلوب والنتائج: لقد بنى الأسلوب واعتمد في تحقيق النتائج على إعطاء المرؤوسين الحق في تحديد أهداف المنشأة، مما يجعل من الضروري تكامل أداء هؤلاء الأفراد لتحقيق النتائج المرجوة¹
- الفرع الثاني: الإدارة بالنشاط:**

يتم قياس هذا النوع من الإدارة على أساس النشاط الممارسة داخل المنشأة بغض النظر عن كون هذا النشاط يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية تساهم في تطوير المنشأة أما لا.

وعلى عكس أسلوب الإدارة بالأهداف فإننا في هذا الأسلوب نجد أن الرئيس أو المدير يزاول مهامه دون وجود خطة يعمل وفقها أو هدف يسعى لتحقيقه، ذلك أن هذا الأخير مطالب فقط باحترام مواقيت العمل- وهذا شيء إيجابي - لكنه غير مطالب بتحقيق أهداف تساعد على تطوير تلك الإدارة وتضمن إستمراريتها.²

الحالة مجرد وسيلة لتحقيق الغاية المرجوة وهي تسهيل العمل والمساعدة على أداء جيد، لكن الجانب السلبي للوائح هو عدم وجود المرونة في العملية الإدارية، فببدل أن يشترك جميع الموظفين داخل المنشأة في وضع خطط سيرها ونجاحها نجد أن الرئيس فقط من له السلطة المطلقة في ذلك دون اشتراك المرؤوس ولا يمكن أن يتحقق هذا المفهوم في مجال النشاطات الرياضية لان هدف هذه الأخيرة هو تعديل سلوك الإنسان وتحقيق القيم الإنسانية، وليس المحافظة على تنفيذ اللوائح حتى ولو كانت لا تتناسب مع تلك القيم.³

1- المرجع السابق.ص.156

2- عبد الحميد شرف،، الإدارة في التربية الرياضية،.....، 1999...27.

3 - المرجع السابق: 26.

المطلب الثالث: النظام القانوني لإدارة المركبات الرياضية:

لقد تجسدت اهتمامات المشرع الجزائري بخصوص تطوير منظومة التربية البدنية والرياضية في مجموعة من القوانين التي نصت على ضرورة العمل على توسيع هذا المجال وتطويره والسهل على نموه وازدهاره لمواكبة ركب الدول المتقدمة في هذا الجانب خاصة في ظل العولمة والنظام الجديد ومحاولة الجزائر الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

ونجد من بين أهم القوانين المتعلقة بالرياضة:

- المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل : 06 غشت 1977 المتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضات.
- القانون رقم 03/89 المؤرخ في 08 رجب 1409 الموافق ل: 14 فبراير 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها.
- الأمر رقم 95 / 09 المؤرخ في 25 رمضان 1415 الموافق ل .. 25 فبراير 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها.
- القانون رقم 04 / 10 المؤرخ في 27 جمادى الثاني 1425 الموافق ل: 14 غشت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.
- المرسوم التنفيذي رقم 05 / 492 المؤرخ في 20 ذي القعدة 1426 الموافق ل : 22 ديسمبر 2005 المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، هذا الأخير جاء لتحديد النظام القانوني الذي تسيروا وفقه جميع المركبات المتعددة الرياضات في الجزائر، كما جاء كونه تعديلا لسد الثغرات التي احتواها ربما المرسوم رقم 117/77، زمن جهة أخرى لمركبة التشريعات المتقدمة في هذا المجال خاصة مع التطور الذي تشهده المركبات المتعددة الرياضات سؤال من ناحية تشييد المنشآت في حد ذاتها والمقاييس العلمية التي أصبحت تتجزى وفقها أو من ناحية التجهيزات والمعدات الواجب توفيرها، من هنا عمد المشروع إلى تنظيم تسيير المركبات الرياضية وتوضيح مهامها وأهدافها، حيث تنص المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 492/05 على ما يلي: " تتمثل مهام الدواوين في المساهمة في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية....."

- والجدير بالذكر هنا أن أهم تعديل جاء به المرسوم المذكور أعلاه هو تغيير كلمة "مكاتب المركبات الرياضية" إلى دواوين المركبات المتعددة الرياضات " و هذا ما نصت عليه المادة 25 من المرسوم السابق ذكره، كما غير المشروع الجزائري من تشكيلة مجلس إدارة الديوان من خلال إضافة بعض الإطارات الذي لم ينص عليه المرسوم رقم 117/77، إذا تنص المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 492/05 على ما يلي:

- الوالي أو من يمثله، رئيس
- رئيس المجلس الشعبي الولائي أو من يمثله.
- مدير الشباب والرياضة في الولاية
- رئيس أمن الولاية أو من يمثله.
- مدير الحماية المدنية في ولاية أو ممثله.
- أمين الخزينة في الولاية أو ممثلة
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله.
- مدير مركز إعلام الشبيبة وتنشيطها.
- ثلاثة (03) ممثلين عن الرابطة الرياضية المتواجدة على مستوى الولاية.
- ممثل منتخب عن عمال الديوان.
- يجب أن يكون لممثل الوالي رتبة مدير ولائي على الأقل.
- يشارك مدير الديوان في اجتماعات مجلس الإدارة و بصوت استشاري، ويتولى أمانته.
- يمكن لمجلس الإدارة أن يستعين بكل شخص كفاء من شأنه يساعد في أشغاله"

يتضح من نص هذه المادة ان المشروع قد اختار نخبة الإطارات المتواجدة على مستوى الولاية التي يتواجد المركب الرياضي على مستواها مما يؤكد حرصه على تطويرها وبالتالي تطوير كل النشاطات البدنية والرياضية، إضافة إلى مجلس الإدارة هناك المدير والموظفين الذين يسهرون على حسن سير المركبات الرياضية.

إما بالنسبة إلى الأقسام التي تحتوي عليها دواوين المركبات فنجد ان المادة 17 من نفس المرسوم قد حددتها وذلك في فقرتها الأخيرة التي تنص:

"يضم تنظيم الديوان الآتي:

. قسم الإدارة والمالية

. قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات

. وحدات حسب المنشآت الرياضية"

وبخصوص التسيير المالي للمركبات الرياضية فقد افرد المشروع الجزائري فصلا خاصا وهو الفصل الثالث والأخير من المرسوم **492/05** بين فيه كل الأحكام المالية الخاصة بميزانية دواوين المركبات المتعددة الرياضات وطريقة توزيعها أو استغلالها موضحا كل الإجراءات التي يمكن ان يتحصل عليها الديوان من جهة و النفقات التي تساعد في صيانة المركب والحفاظ عليه وتطويره من جهة أخرى.

خلاصة الفصل:

لقد شهدت التربية البدنية و الرياضية باعتبارها احد العلوم وعلى غرار باقي العلوم الأخرى تطورا كبيرا خاصة مع الدور الفعال الذي أصبحت تساهم فيه من جانب تربية الفرد وترقية الجماعة، بالإضافة إلى توسع النشاطات البدنية والرياضية واتساع مجال ممارساتها ،كل هذا أدى إلى حتمية وجود واقع مادي يحتوي هذه النشاطات يتمثل في المنشآت الرياضية على اختلاف أنواعها ،وهذه الأخيرة بدورها صارت تحتاج إلى إدارة رشيدة تساهم في استقرارها وتسهر على تطويرها من خلال استغلال الأمثل لمواردها وطاقاتها المختلفة، خاصة البشرية منها

الجانب الميداني للدراسة

المبحث الأول: مدخل الى الجانب الميداني :

- 1- التعريف بميدان البحث
- 2- المناهج المستخدمة في البحث
- 3- التقنيات المعتمدة.
- 4- ضبط العينة.
- 5- الطريقة الاحصائية.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائجها:

- 1- تحليل البيانات الشخصية.
- 2- تحليل جداول البيانات الخاصة بالمحور الأول.
- 3- تحليل جداول البيانات الخاصة بالمحور الثاني.

المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات والاستنتاجات والتوصيات:

- 1- مناقشة نتائج الفرضيات.
- 2- الاستنتاج العام.
- 3- التوصيات والمقترحات.

تمهيد:

إذا كان الجانب النظري يفيدنا في دراستنا من حيث الكشف ومعرفة الخصائص العامة للموضوع فإن الجانب الميداني يعد من الأهمية بمكان، إلا أن هذا الطرح لا يغني عن اعتراضنا عقبات في هذا المجال، وفي حقيقة الأمر نجد أن الدخول في هذا الجانب هو من أصعب الخطوات التي تواجهنا حيث ينغلق المبحوثون على أنفسهم ويرفضون التدخل في شؤونهم الداخلية وإن استثير الأمر تراهم يجيبون على أسئلتنا بنوع من التحفظ وهذا ما يبرز صعوبات البحث، إلا أنه يتوجب علينا في مثل هذه الحالات أن يتخطى هذه العقبات التي تختلف درجة حدتها حسب طبيعة الموضوع.

المبحث الأول: مدخل الى الجانب الميداني:

1- تعريف ميدان البحث:

تعد المنشأة الرياضية بمثابة الواقع المادي و المؤسسات التي يحوي مجموعة من النشاطات البدنية والرياضة، وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم على جميع الأصعدة بما فيها المجال الرياضي فقد أثر ذلك بشكل ايجابي على هذه المنشآت حيث أصبحت محل اهتمام كبير لما لها من دور فعال في تطوير الرياضة بوجه عام لذلك فقد عمد المشرع الجزائري عبر مجموعة من القوانين والأوامر والمراسيم الى النص على وجوب توفير المنشآت الرياضية عبر كامل التراب الوطني وشييدها وفق معايير دولية تساعد على تسيير المجال الرياضي بشكل سليم، كما نص على ضرورة أن يتم وضع إدارة فعالة تتوافر فيها شروط الادارة العصرية الناجحة تسهر على حسن سير هذه المنشآت.

03/101 المؤرخ في 2003/11/30 على احداث مكتب المركب من خلال المادة الثانية منه وهي:

- ملعب متعدد الرياضات، بلدية بسكرة.

- مسبح شبه أولمبي مغطى، بلدية بسكرة.

- قاعة متعددة الرياضات 980 مقعد، بلدية بسكرة.

ومن خلال الهيكل التنظيمي الذي ينظم إدارة المركب نجد من هذه الوحدات الثلاث لها ادارة خاصة

تسير تحت وصاية الإدارة العامة، كما أن كل ادارة وحدة تحوي قسمين:

أولاً: قسم الإدارة والتوجيه: ويضم بدوره مجموعة من المصالح وتتمثل في:

1- مصلحة المستخدمين.

2- مصلحة المحاسبة.

3- مصلحة المخازن والشراء.

4- مصلحة الأمن الوقاية.

ثانياً: قسم النشاطات الرياضية: يضم المصالح التالية:

1- مصلحة التخطيط.

2- مصلحة برمجة النشاطات الرياضية.

3- مصلحة الصيانة.

بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي للمركب الرياضي نجد أن إدارته متعدد المصالح والأقسام والوحدات مما يتطلب توفير الموارد البشرية الأزمة التي تمكن من تسييره، إلا أنه لازال يعاني من نقص كبير في هذه الموارد الإستراتيجية مما صعب من عملية التسيير والإدارة.

2- المناهج المستخدمة في البحث:

تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية، تبعا للاختلاف التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن البحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج، بل كان له أن يخضع لما تميله عليه طبيعة الموضوع وخصوصياته.

إلا أن الناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح ومسطر إلى وضع الموضوع في إطار الايجابي، قصد التحكم في حيثياته وتبسيطها قدر الإمكان، فالمنهج العلمي عموما هو: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن حقيقة، حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"¹، حيث يؤدي الاستعمال الأمثل للتقنيات والمناهج الى كشف حقائق كانت مجهولة أو تصديق والتأكد من فكرة وقياس جوانب الصحة فيها، أو على الأقل رفع اللبس والغموض على بعض جوانبها، لذا فان حرص الباحث على اختيار هذه المناهج والتقنيات التحليلية كان بناء على ما سبق.

2-1 المنهج الوصفي التحليلي:

تم الاستعانة بهذا النهج كونه "يساهم في الوصول الى معرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ويهدف هذا المنهج الى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها"².

يساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة، بطريقة منظمة والبحث عن الاتجاهات والميولات الكامنة داخل تلك الآراء والحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث، وتستخدمه العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها، بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات.

وقد استخدم هذا المنهج للاعتبارات التالية:

1- لتحديد ومعرفة الدور الذي يلعبه التنظيم كعنصر من عناصر الادارة داخل المنشآت الرياضية.

¹ - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، 2001، ص103.

² - الرفاعي حسين أحمد، مناهج البحث العلمي - تطبيقات اقتصادية، 1996، ص122.

- 2- إمكانية الحصول على بيانات عامة عن الفئة المدروسة والتي تتمثل في الموارد البشرية المتواجدة داخل المنشآت الرياضية.
- 3- تحليل مدى تأثير عملية التنظيم لفروع ادارة الموارد البشرية على نمو وتطور المنشآت الرياضية، ومدى اهتمام إدارة هذه الأخيرة بتلك العملية.
- 4- التقرب أكثر للموضوع من حيث الوصف و الاستنباط عن طريق الملاحظة.
- 5- تهيئة القارئ للدخول في الجوانب الأخرى للدراسة.

2-2 المنهج الاحصائي:

تم إدراج المنهج الإحصائي قصد تحليل الجداول والنسب المؤية، المعبر عنها من خلال الاستمارة والتحليل بنوعيه، الكمي الذي يهتم بتحليل الجداول والقيم، والتحليل الكيفي وفيه يتم عرض أهم المقارنات والتعليقات على تلك النسب وإعطائها الأبعاد الحقيقية لها.

3- التقنيات المعتمدة:

اختلفت الأدوات المستعملة في هذه الدراسة لجمع البيانات والوصول الى نتائج باختلاف الغرض المتوخى من هذه البيانات من حيث جمعها، عرضها وتحليلها، ويعتمد الباحث على هذه الأدوات في جمع البيانات الازمة وتفسيرها مركزا على أن تكون هذه التقنيات تتماشى وطبيعة الموضوع. وفي هذا البحث الذي يخص بالدراسة دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية تم اعتماد بعض الأدوات المختلفة، وهي:

3-1 الملاحظة:

تعتبر الملاحظة وسيلة لجمع وجلب المعلومات، وكما لا يخفى علينا دورها كوسيلة وخطوة هامة في أي بحث علمي، من حيث أنها تعرف بالمشاهد الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بالأساليب الأخرى، وتهدف عادة الى الكشف عن بعض الحقائق التي يمكن استخدامها من خلال الاستنباط، كما أنها تسهم في اعطاء الباحث نظرة ولو بسيطة من شأنها أن تكون حقائق عملية في حالة ثبوتها واختبارها في الميدان، حيث أنها تمثل الوسيلة التي تالزمتنا الى أن يخلص من بحثنا، فهي بذلك من أهم الوسائل في جمع المعلومات. وقد تم اعتماد تقنية الملاحظة في بحثنا هذا من خلال القيام بمجموعة من الزيارات الى المنشآت الرياضية محل الدراسة والمتمثلة في المركب الرياضي لولاية بسكرة وملاحظة طريقة العمل وكيفية التسيير الاداري

ومدى الاهتمام بعملية التنظيم في ادارة المركب الرياضي عموما مع التركيز على ادارة الموارد البشرية على اعتبار أنها تمثل صلب الدراسة، وقد ساهمت هذه الاداة في تحديد صورة عامة عن طريق تسيير هذا الفرع وتنظيمه داخل المنشأة محل الدراسة.

3-2 الاستمارة:

" هي وسيلة رئيسية للاتصال بين الباحث والباحث والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة، تخص المشكلة التي يراد منا معالجتها من خلال مراحل التفرغ"¹، ويمكن الاستمارة في حالة الضبط الجيد لمحتواها إعطاء الباحث حقائق يخلص منها إلى التأكد من الفرضيات وتحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من الأسئلة متنوعة الطرح: المفتوحة والمغلقة منها، وقد قامنا من خلال المرحلة الاستكشافية ببناء الاستمارة التجريبية الأولية، قصد إدراك بعض النقائص التي قد لا يلاحظها الباحث نفسه والتي قد تعتقد الأمور أيضا من حيث عدم الوضوح أو الخلل في صياغة، وبعد استرجاعها لإعادة النظر فيها تم ضبط الاستمارة النهائية والتي تتكون من 35 سؤالاً مختلفاً.

4- ضبط العينة:

من خصائص المجتمعات صغيرة الحجم أن الباحث يختار المجتمع الكلي للبحث لكي يحاول أن يحيط بمختلف خصائص ومتغيرات الظاهرة المدروسة، رغم الصعوبات التي يواجهها الباحث تجاه هذا النوع من الدراسات والتي تتطلب الإلمام بطبيعة الموضوع من مختلف جوانبه لكي يتسنى للباحث الإحاطة بالموضوع.

ونظرا لصغر حجم المجتمع الأصلي فقد تحتم علينا حصره في عينة البحث، حيث نجد أن العدد الإجمالي للعمال داخل المركب هو 70 بين إطارات وموظفين إداريين، وعمال مهنيين، إلا أنه استثناء 06 منهم هم عمال مهنيون كونهم من فئة الشبكة الاجتماعية، وهذا يعني أن أعمالهم بسيطة بالإضافة إلى أنهم تابعون أدارياً لمصالح البلدية.

5- طريقة المعالجة الإحصائية:

تستعمل المعالجة الإحصائية كأحدى أدوات البحث الأساسية في الدراسة الميدانية لما تساهم فيه من تأكيد مدى صحة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عن طريق الأسئلة المكونة للاستبيان.

¹- garwitz. Madelaine, **méthodes des sciences sociales**, édition dalloz, 5^{ème} édition, paris, 1988, p723.

وبالنسبة لطريقة المعالجة الإحصائية فقد اعتمد الباحث على طريقة فرز النتائج المحصل عليها وفق الطريقة العادية فقام بحساب النسبة المئوية لكل الأسئلة حسب المحور واستعمل في ذلك الطريقة الإحصائية التالية: $F\% =$ النسبة المئوية المتحصل عليها.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائجها:

1- تحليل البيانات الشخصية:

السؤال الأول: تحديد سن الفئات السوسيو مهنية:

الجدول رقم 01:

المجموع	اطارات	موظفون اداريون	عمال مهنيون	الفئة س فئات السن
14 21.88%	01 %05	10 %31.25	03 %25	من 20 ← 30
29 %45.31	07 %50	16 %50	06 %50	من 31 ← 40
21 %32.81	12 %60	06 %18.75	03 %25	من 41 ← فما فوق
64 %100	20 %100	32 %100	12 %100	المجموع

القراءة الاحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول التالي والذي يحدد سن الفئات السوسيو مهنية داخل المركب الرياضي لولاية بسكرة أن الاطارات هم الفئة الأكبر سنا (داخل هذا المركب) وهذا بنسبة 60 % حيث تتراوح أعمارهم من 41 سنة فما فوق مقارنة بـ: 50% لكل من العمال المهنيين والموظفين الاداريين الذين يتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة فيما نجد أن أكبر نسبة في فئة السن من 20 الى 30 سنة هي لدى الموظفين الاداريين حيث تمثل: 31.25 %.

أما بالنسبة لأغلبية عمال المركب فتتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة اذ يمثلون نسبة 45.31% من مجموع العمال و في المرتبة الثانية نجد فئة السن من 41 سنة فما فوق و ذلك بنسبة 32.81% في حين نجد أن نسبة الأخيرة هي 21.88% و تخص فئة السن من 20 الى 30 سنة.

-السؤال الثاني : تحديد الجنس :

الجدول رقم 02 :

الفئة	عمال مهنيون	موظفون اداريون	اطارات	المجموع
ذكور	12	18	20	50
	%100	%56.25	%100	78.12%
أنثى	06	14	-	14
	%50	%43.75	-	%21.87
المجموع	12	32	20	64
	%100	%100	%100	%100

القراءة الاحصائية :

يلاحظ في جدول أعلاه علاقة الفئات السوسيومهنية داخل المركب بالجنس أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الاناث من ضمن المبحوثين و ذلك بنسبة 78.12% و 21.87% على التوالي و أن أعلى نسبة الذكور بين فئات المبحوثين هي 100% لدى كل من العمال المهنيين ر الاطارات فيما نجد ان كل الاناث العاملات في المركب ينتمين الى فئة الموظفين الاداريين و ذلك بنسبة 43.75% من مجموع الفئة حيث يرجع هذا التمرکز الى ان مهامهم ادارية بحتة.

-السؤال الثالث :الفئة السوسيومهنية و المستوى التعليمي :

الجدول رقم 03 :

المجموع	اطارات	موظفون اداريون	عمال مهنيون	الفئة	س فئات السن
01 01.56%	-	-	01 %08.33	أمي	
02 03.13%	-	-	02 %16.67	ابتدائي	
09 %21.87	-	03 %09.38	06 %50	متوسط	
28 %43.75	07 %35	18 %65.25	03 %25	ثانوي	
24 37.50%	20 %100	11 %34.38	- -	جامعي	
64 %100	-	32 %100	12 %100	المجموع	

القراءة الاحصائية :

يتضح لنا من الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي لكل الفئات السوسيومهنية أن أكبر نسبة هي 43.75% يمثلها ذو المستوى الثانوي مقارنة ب 73.50% جامعين حيث انه ضمن 43.75% من الثانويين نجد 56.25% هم موظفين اداريين مقارنة 35% هم اطارات كما نجد ان 65% من الاطارات ذو مستوى جامعي مقارنة ب 34.38% من هذا المستوى هم موظفون اداريون .

و بالنسبة لأقل نسبة فنجدها 01.56% أميون و هم كلهم عمال مهنيون .

-السؤال الرابع: توزيع الفئات السوسيو مهنية :

الجدول رقم 04 :

النسبة المؤوية		التكرار	توزيع الفئة السوسيو مهنية	
12	%12.50	08	أعوان أمن	
	%03.13	02	بستانيين	
	%03.13	02	عمال الصيانة	
%18.75			عمال مهنيون	
32	%03.69	03	المستوى الدراسي، متوسط	
	%28.13	18	المستوى الدراسي، ثانوي	
	%10.94	07	تقني سامي في الرياضة	
	%06.24	04	مربي رياضي	
%50			موظفون إداريون	
20	%10.94	07	المستوى التعليمي، ثانوي	
	%14.06	09	ليسانس	
	%04.96	03	مستشار في الرياضة	
	%01.55	01	مسيرين	
%31.25			إطارات	
%100	%100	64	المجموع	
64				

القراءة الاحصائية :

يلاحظ من خلال الجدول أن أكبر فئة سوسيو مهنية هي فئة الموظفين الاداريين و ذلك بنسبة 50% مقارنة ب 31.25% و هي نسبة التي تمثل الاطارات فيما ياتي فئة العمال المهنيين في الاخير و بأقل عدد و ذلك بنسبة 18.75% من مجموع الفئات السوسيو مهنية.

يتضح لنا من خلال هذا توزيع ان هناك نقص في فئة العمال المهنيين بشكل أكبر من الفئات الاخرى خاصة و أن المركب الرياضي محل الدراسة مقسم الى ثلاث وحدات و هي بعيدة الى حد ما عن بعضها مما يستدعي وجوب وجود عدد أكبر من العمال المهنيين.

-تحليل جداول البيانات الخاصة بالمحور الاول :

عناصر التنظيم و أثارها على ادارة المنشأة

-التنظيم-

-السؤال الاول : هل ترى أن أداء الادارة داخل المنشأة التي تعمل بها ؟

الجدول رقم 06 :

المجموع	اطارات	موظفون اداريون	عمال مهنيون	الفئة
25	01	10	08	س فئات السن جيد
39.06%	%25	%37.50	%66.67	
35	01	10	04	متوسط
54.69%	%60	%59.38	%33.33	

04	01	10	-	ضعيف
06.25%	%15	%03.12	-	
64	20	32	12	المجموع
100%	%100	%100	%100	

القراءة الاحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين مستوى الاداء الاداري داخل المركب الرياضي أن أكبر نسبة هي 54.69% تمثل الذين يرون ان الاداء متوسط حيث يمثل الاطارات في هذه النسبة 60% مقارنة ب 59.35% من الموظفين الاداريين في حين نجد ان 39.06% من الفئات السوسيو مهنية يرون أن الاداء الاداري جيد حيث يمثل العمال المهنيون في هذه السمة 66.67% مقارنة ب 37.50% هم موظفون اداريون .

و بالنسبة لاقل نسبة فنجدها 06.25% يرون ان الاداء الاداري داخل المركب الرياضي ضعيف .

التحليل :

يمكن أن نلاحظ مما سبق أن الفئات السوسيو مهنية يرون أن الاداء الاداري متوسط خاصة الاطارات و هذا دلالة على ان هناك بعض النقائص من جانب الادارة لكن كون اغلب هذه الفئة هم اطارات فهذا قد يوحي بان هذه النقائص ليست على مستواهم خاصة و ان معظم الاطارات لديهم مسؤوليات داخل المنشأة لذلك يفترض فيهم ان يحكموا على الادارة بانه جيد و عليه فان تفعيل الاداء الاداري داخل المنشأة يحتاج الى توفير كل ما شأنه ان يساهم في ذلك من موارد بشرية و مادية...الخ.

-السؤال الثاني : هل تلجأ الادارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين الى التنظيم الرسمي (بالتركيز على الوثائق و الاجراءات) أم الى التنظيم غير الرسمي (بالتركيز على العلاقات الانسانية داخل المنشأة)؟

الجدول رقم 07:

المجموع	اطارات	موظفون اداريون	عمال مهنيون	الفئة
24	10	10	04	الرسمي
37.50%	%50	%31.25	%33.33	
03	-	02	01	غير الرسمي
04.69%	-	%06.25	%08.33	
37	01	20	07	الكل معا
57.69%	%50	%62.50	%58.33	
14	01	32	12	المجموع
100%	%100	%100	%100	

القراءة الاحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول ويبين علاقة الادارة بممارسة الأسلوب الرسمي أو غير الرسمي في التنظيم أن هناك استعمال كلي بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي بنسبة 57.81% من مجموع الفئات السوسيو مهنية خاصة لدى الموظفين الاداريين بنسبة 62.50% مقارنة بالعمال المهنيين الذين يمثلون نسبة 58.34% في حين نجد أن 37.50% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون أن التنظيم السائد هو الرسمي حيث نجد أن الإطارات يمثلون ضمن هذه النسبة 50% مقارنة بالعمال المهنيين الذين يمثلون نسبة 33.33% أما أقل نسبة فنجدها 04.69% من مجموع الفئات السوسيو مهنية الذين يرون أن الأسلوب غير الرسمي للتنظيم هو الأكثر اعتمادا من طرف الإدارة.

التحليل:

على ضوء الخلفية النظرية للموضوع نجد أن التنظيم يعتبر العمود الفقري للإدارة مهما كان طابعها، والإدارات ذات الكفاءة العالية هي تلك التي تتحكم في أسلوب التنظيم الأنجع لها والمناسب لطبيعة الأفراد العاملين بها.

والملاحظ من خلال احتكاك الباحث بعمال المركب الرياضي لولاية بسكرة أن الموظفين الإداريين يميلون أكثر من غيرهم من باقي الفئات السوسيو مهنية إلى تكريس كلا الأسلوبين الرسمي وغير الرسمي، وذلك بحكم تعاملاتهم الكثيفة مع الإدارة أو تعاملاتهم مع بعضهم مما يعمل على دفع أسلوب جيد للتسيير، وبمقابل ذلك نجد نوعا من التركيز على الأسلوب الرسمي خاصة من طرف الإدارات وهذا من شأنه أن يكرس نوعا من البيروقراطية كونهم من المسؤولون حسب ما يرى ماكس فيبر مما يعيق العمليات التنظيمية غير الرسمية لأن الإدارة تتطلب نوعا من المرونة تجاه أفرادها حتى تتطور العلاقات الإنسانية بداخلها.

السؤال الخامس: -أولا-: هل تواجهك مشاكل داخل عملك؟

الفئة س	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
مشاكل العمل				
نعم	02	11	08	21
	%16,67	%34,38	%40	%32,81
لا	10	21	12	43
	%83,33	%65,62	%60	%67,19
المجموع	12	32	20	64
	%100	%100	%100	%100

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين مدى وجود مشاكل داخل العمل أن أكبر نسبة هي 67,19% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون بعدم وجود أية مشاكل حيث نجد ضمن هذه النسبة 83,33% من العمال المهنيين مقارنة بـ 65,62% هم موظفون إداريون.

في حين نجد أن 32,81% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون بوجود مشاكل داخل العمل منهم 40% إطارات و 34,38% موظفون إداريون.

يمكن أن نلاحظ مما سبق وانطلاقاً من الخلفية النظرية للموضوع أن أغلب الفئات السوسيو مهنية ليست لديها لأية مشاكل، وهذا راجع في معظم الحالات ومن خلال معاشتنا للعمال خلال فترة توزيع الاستثمارات واسترجاعها إلى جو التفاهم السائد بين العمال داخل المركب إلى حد ما، والتنظيم الجيد المعتمد من طرف إدارة المركب، حيث يعمل أغلبهم في ظل علاقات إنسانية جيدة وجو من الإحترام المتبادل.

كما يرى البعض أن عدم وجود مشاكل داخل العمل راجع إلى شخصية مسؤول إدارة الموارد البشرية السوية والبسيطة، حيث يسود احترام كبير بين العمال وهذا المسؤول.

لكن كل هذا لا يمنع وجود البعض من بين فئات العمال يعانون من وجود بعض المشاكل التي تعترضهم داخل العمل.

السؤال الخامس: -ثانياً-: في حالة الإجابة بنعم ما هي طبيعة هذه المشاكل:

الجدول رقم 12:

الفئة س	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
طبيعة المشاكل				
نقص الموارد البشرية	02 %100	01 %09,09	01 %12,50	04 %19,04
نقص الموارد البشرية والمادية	-	02 18,18%	05 %62,50	07 %33,33
التمييز بين العمال	-	03 %36,36	-	04 %19,04
نقص التركيب بين وحدات المركب	-	02 %18,18	01 %12,50	03 %14,29
ثانوية وبسيطة	-	02 %18,18	01 %12,50	03 %14,29
المجموع	02 %100	11 %100	08 %100	21 %100

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين مدى احترام عمال المركب للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة أن أغلبهم يحترمون تلك القواعد والقوانين وذلك بنسبة 98,44% حيث أنه ضمن هذه النسبة نجد أن الإطارات والعمال المهنيين يمثلون نسبة 100% مقارنة ب: 96,88% التي تمثل الموظفين الإداريين في حين نجد أن 01,56% من مجموع الفئات السوسيو مهنية لا يأتبون بالقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة ولا يحترمونها، وهم كلهم موظفون إداريون.

التحليل:

يتوقف التنظيم الجيد لإدارة الموارد البشرية داخل المنشأة مهما كانت طبيعة نشاطها على مدى احترام العمال للنظام الداخلي أو القواعد والقوانين الداخلية التي تحددها إدارة المنشأة، والملاحظ لدينا أن اغلب العمال او الفئات السوسولوجية وبنسبة كبيرة تحترم تلك القواعد والقوانين هذه الاخيرة ومن خلال وجودها تساعد على خلق إطار تنظيمي واضح مبني على التوازن والتنسيق بين كافة المجهودات والنشاطات بما من شأنه أن يحقق الاستقرار للمنشأة ويساعد على تحقيق أهدافها، والعكس صحيح فإن عدم احترام القواعد والقوانين الداخلية للمنشأة لا يجعلها تذهب بعيدا.

السؤال الثامن: هل تراقب الغدرة انضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل؟

الجدول رقم 14:

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة س
				مراقبة الإدارة للائضباط
39	13	24	02	نعم
%60,94	%65	%75	%16,67	
25	07	08	10	لا
%39,06	%35	%25	%83,33	
64	20	32	12	المجموع
%100	%100	%100	%100	

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من الجدول الموضح لمدى مراقبة الإدارة لائضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل أن أكبر نسبة هي 60,94% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يصرحون ب: نعم حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 75% هم موظفون إداريون مقارنة ب 65% هم إطارات.

في حين نجد أن 39,06% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يصرحون بعدم مراقبة الإدارة لانضباطهم إزاء مواقيت العمل حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 83,33% هم عمال مهنيون مقارنة ب 35% هم إطارات.

التحليل:

يتوقف نجاح العملية التنظيمية داخل أي إدارة ومهما كان طابعها على مجموعة من العوامل الأساسية والتي نجد من بينها الانضباط في العمل، ذلك أن نقص أو عدم توافر هذا العامل سيؤدي بصفة حتمية إلى خلق جو من الفوضى الأمر الذي يجعل استمرارية المنشأة مستحيلا، وتعتمد الغدارة للحفاظ على جو الانضباط في العمل على تكريس عملية الرقابة لمدى احترام الموظفين لمواقيت العمل، والملاحظ من خلال احتكاك الباحث بعمال المركب الرياضي لولاية الأغواط وكما هو مبين في الجدول أن الإدارة تراقب انضباط موظفيها إزاء مواقيت العمل، ويتركز هذا بدرجة كبيرة لدى الموظفين الإداريين والإطارات كون أعمال هذه الفئات السوسيو مهنية لا تحتتمل أي مماطلة أو تقاعل. -الاتصال-

السؤال التاسع: هل تنتقل التقارير من القاعدة إلى القمة؟

الجدول رقم 15:

الفئة س انتقال التقارير	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
نعم	10 83,33%	22 83,75%	16 80%	48 75%
لا	02 16,67%	10 31,25%	04 20%	16 25%
المجموع	12 100%	32 100%	20 100%	64 100%

القراءة الإحصائية:

يتضح من خلال الجدول المبين لمدى انتقال التقارير من القاعدة إلى القمة أن أكبر نسبة هي 75% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون بانتقال التقارير حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 83,33% هم عمال مهنيون مقارنة ب 80% هم إطارات.

في حين نجد أن 25% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون بعدم انتقال التقارير، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 31,25% هم موظفون إداريون مقارنة ب 20% هم إطارات.

التحليل:

تسمى عملية انتقال التقارير من القاعدة إلى القمة بالاتصالات الصاعدة وهناك من يطلق عليها اسم "سياسة الباب المفتوح"¹ حيث ترسل في هذه العملية المعلومات والتقارير والأبحاث والمقترحات من المستويات الدنيا (والمتمثلة لدينا في فئة العمال المهنيين والموظفين الإداريين) إلى المستويات العليا (والمتمثلة في الإطارات)، ويتميز هذا النوع من الاتصالات بخصائص عديدة منها: تمكين العمال من نقل مشاكلهم إلى مسؤوليهم، معرفة الإدارة والمسؤولين بظروف العمل، معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى العمال. والملاحظ من خلال الدراسة الميدانية للمركب الرياضي أن عملية الاتصالات الصاعدة تتجسد بشكل كبير، ويتحقق ذلك على وجه الخصوص لدى الإطارات والعمال المهنيين المتواجدين داخل المركب، وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية داخله.

¹ - جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،

السؤال العاشر: -أولاً-: هل علاقتك برؤسائك في العمل؟

الجدول رقم 16:

الفئة س	علاقة العمال بالمسؤولين	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
مباشرة	10 %83,33	25 %78,13	18 %90	53 %82,81	
غير مباشرة	02 %16,67	07 %21,88	02 %10	11 %17,19	
المجموع	12 %100	32 %100	20 %100	64 %100	

القراءة الإحصائية:

يتضح من الجدول أعلاه والمبين لعلاقة العمال بمسؤوليهم أن أكبر نسبة هي 82,81% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون أن علاقاتهم مع رؤسائهم في العمل مباشرة حيث يمثل فيها الإطارات نسبة 90% مقارنة 83,33% هم عمال مهنيون في حين نجد أن 17,19% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون أن علاقاتهم مع رؤسائهم في العمل غير مباشرة، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 21,88% هم موظفون إداريون مقارنة ب 16,67% هم عمال مهنيون.

التحليل:

تختلف علاقة العمال مع رؤسائهم من ناحية التعامل بين مباشرة وغير مباشرة¹ حيث تتمثل الأولى في اتصال الموظف مع مسؤوله وجها لوجه أو بالصوت المباشر مثل المكالمات الهاتفية، ومن أمثلة الاتصالات المباشرة نجد الاجتماعات والمقابلات... الخ، أما الثانية أي العلاقات غير المباشرة فهي تتمثل

¹ - عصام بدوي، مرجع سابق، ص 115-116.

في اتصال الموظف مع مسؤوله فقط عن طريق المذكرات والمراسلات والتعليمات، أو عن طريق موظف وسيط كالسكرتير مثلاً.

ويعاب على هذا النوع من الاتصالات أن المرسل قد ينقص من أهمية اتصالاته مع المسؤول، كما تختلط فيه الاتصالات المهمة مع غير المهمة، بالإضافة إلى عدم وضوح المراد منها في أغلب الأحيان، لذلك تعتمد معظم الإدارات في وقتنا الحالي وعلى اختلاف نشاطاتها إلى أسلوب الاتصال المباشر بين العمال والمسؤولين كونه أكثر نجاعة وأشد فاعلية.

والملاحظ من خلال احتكاك الباحث بعمال المركب الرياضي أن إدارتهم تسير في مركب الإدارات الأخرى، حيث يرى أغلب فئاته السوسيو مهنية أن علاقتهم مع مسؤوليهم مباشرة الأمر الذي يساهم في تفعيل العمل الإداري والتنظيمي داخل المركب.

السؤال العاشر: -ثانياً-: ما هي طبيعة علاقتك برؤسائك في العمل؟

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة س طبيعة العلاقة بين العمال والمسؤولين
30 %64,88	10 %50	12 %37,50	08 %66,67	جيدة
33 %51,56	09 %45	20 %62,50	04 %33,33	عادية
01 %01,56	01 %05	- 100	- -	سيئة
64 %100	20 %100	32 %100	12 %100	المجموع

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين طبيعة علاقة العمال بمسؤوليهم أن أكبر نسبة هي 51,56% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون أن طبيعة هذه العلاقات عادية، حيث نجد ضمن هذه النسبة 62,50% هم موظفون إداريون مقارنة بـ 45% هم إطارات.

في حين نجد أن 64,86% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون لأن علاقاتهم مع رؤسائهم جيدة حيث نجد ضمن هذه النسبة 66,67% هم عمال مهنيين مقارنة بـ 50% هم إطارات.

أما بالنسبة لأقل نسبة فهي 01,56% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون أن علاقاتهم مع رؤسائهم سيئة.

التحليل:

تتأثر العلاقة بين الموظفين والمسؤولين بحسب شخصية المسؤول من جهة ومدى التزام الموظفين بما يوكل إليهم من جهة أخرى، فبالنسبة للمسؤول الذي يعتبر طرفا هاما في الجهاز الإداري وحلقة وصل بين الإدارة والموظفين فيجب عليه أن يتميز بمجموعة من الصفات تتمثل¹ في تمتعه بالكفاءة المطلوبة والقدرة على الإشراف وإصدار الأوامر في الوقت المناسب، بالإضافة إلى ترسيخ ثقته بمروسيه ومعاملته لهم بطريقة ودية من خلال العمل على حل المشاكل معهم كما يشجعهم على تطوير أساليب العمل معهم، ويقابل هذا كله ما يتوجب على العمال القيام به حتى تكون علاقاتهم مع المسؤول جيدة وتتمثل هذه الواجبات مثلا في احترام مواقيت العمل، والانضباط فيه، واحترام المسؤول من خلال تطبيق قراراته وأوامره الإدارية.

والملاحظ من خلال احتكاك الباحث بالعمال والمسؤولين داخل المركب والدراسة الميدانية أن تلك العلاقة التي تربط المسؤول بالموظفين تعتبر عادية مبنية على احترام كل منهم لمنصبه، وهذا هو الغالب، فيما يرى البعض الآخر وبدرجة ثانية أنها جيدة وتتسم بالمرونة في التعامل.

¹ - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى، مرجع سابق، ص 113.

السؤال الحادي عشر: ما هي برأيك أنجح وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة؟

الجدول رقم 21:

الفئة س وسائل الاتصال	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
مكتوبة	05 %41,66	16 %50	15 %75	36 %56,25
شفوية	04 %33,33	16 %50	03 %15	23 %35,93
الاثنين معا	03 %25	- -	02 %10	05 %07,82
المجموع	12 %100	32 %100	20 %100	64 %100

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من الجدول الذي يوضح أنجح وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة أن أكبر نسبة هي 65,25% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون أن أنجح وسائل الاتصال هي المكتوبة مقارنة ب35,93% يرون أن أنجح وسائل الاتصال هي الشفوية حيث نجد ضمن نسبة 65,25% أن 75% هم إطارات مقارنة ب50% هم موظفون إداريون، في حين نجد ضمن نسبة 35,93% أن 50% هم موظفون إداريون مقارنة ب33,33% هم عمال مهنيون.

أما أقل نسبة فنجدها 07,82% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون أن أنجح وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة هي التفاعلية بين الاتصالات المكتوبة والشفوية أي الاثنين معا.

التحليل:

تتخصص وسائل الاتصال في وسيلتين أساسيتين هما: الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي¹، بالنسبة للأول فهو يتم عن طريق الكتابة بهدف إيصال التعليمات والإجراءات التطبيقية من أجل تنفيذها، ومن مميزات هذا الأسلوب بأنه يمكن من اختيار الأفكار والكلمات بعناية بحيث تضمن وصولها للموظفين بوضوح ودقة كما يمكن من الاتصال بعدد كبير من الموظفين في وقت وجيز، بما من شأنه توفير الوقت والجهد.

أما الثاني (أي الاتصال الشفوي) فيتم بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة، ومن مزاياه أنه يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح للجهة المستقبلة بمناقشة الجهة المصدرة لهذه الرسالة.

ويفضل معظم عمال المركب الرياضي أن يكون الاتصال الكتابي هو السائد داخل منشأتهم لأنه يساعدهم حسب رأيهم في ممارسة وظائفهم بطريقة أكثر تنظيماً ومرد ذلك أن الاتصال الكتابي يساعد على خلق جو الانضباط في العمل ويعمل على احترام كل موظف لمنصبه على عكس الاتصال الشفوي الذي يرون بأنه يساهم في خلق الفوضى داخل بيئة العمل.

في حين يرى البعض العمال وبدرجة ثانية أن الاتصال الشفوي يساعد على تطوير وتنمية العلاقات الإنسانية داخل المركب كونه يتم بطريقة مباشرة في التعامل.

¹ - عمر سعيد، منذر الخليلي وآخرون، مرجع سابق، ص 123-124.

السؤال الثاني عشر: -أولا-: هل هناك علاقات بين المنشأة التي تعمل بها ومثيلاتها؟

الجدول رقم 22:

الفئة س مدى وجود علاقات بين المنشأة ومثيلاتها	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
نعم	09 %75	25 %78,13	17 %85	51 %79,69
لا	03 %25	07 %21,88	03 %15	13 %20,31
المجموع	12 %100	32 %100	20 %100	64 %100

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين مدى وجود علاقات بين المركب الرياضي لولاية بسكرة ومثيلاته من المنشآت أن أكبر نسبة هي 79,69% من مجموع العمال يرون بوجود هذه العلاقات، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 85% هم إطارات مقارنة بـ 78,13% هم موظفون إداريون، في حين نجد أن 20,31% من مجموع الفئات السوسيومهنية يرون بعدم وجود مثل هذه العلاقات، ويمثل في هذه النسبة العمال المهنيون نسبة 25% مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة 21,88%.

التحليل:

إن من بين أهم الاستراتيجيات التي تعتمد المؤسسة إلى انتهاجها تلك التي تتمثل في إقامة علاقات مع باقي المؤسسات، وخاصة التي تماثلها من ناحية طبيعة نشاطاتها، حيث يترتب على ذلك نوع من

التعاون في مختلف المجالات التي تهتم المنشأة وإدارتها، ونجد من بين الأمور المتبادلة بين المنشأتين على سبيل المثال تبادل الخبرات، والاستفادة من مشاكل إحداها ومحاولة العمل على تفاديها من طرف الأخرى، وهذا ما يتضح من خلال الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث حيث يتبين أن أغلب الفئات السوسيو مهنية المتواجدة داخل المركب الرياضي ترى أن هناك علاقات بين إدارتهم وباقي المنشآت المماثلة وهذا راجع بدرجة كبيرة إلى طبيعة النشاطات المماثلة في الجانب الرياضي والبدني، حيث تفرض

طبيعة هذا الأخير ان تكون هناك اتصالات وعلاقات دائمة خاصة في إطار المنافسات الرياضية، وهذا من شأنه أن يساعد على إتباع إستراتيجية متينة تساهم في تطوير المنشآت الرياضية على العموم والمركب الرياضي لولاية الأغواط على الخصوص.

. السؤال الخامس عشر . ثانيا في حالة الإجابة بنعم فما مدى تأثير هذه العلاقات في رأيك على العمل الإداري داخل المنشأة؟

الجدول رقم 23:

الفئة س	مدى تأثير العلاقات على العمل الإداري	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
إيجابي	09 %100	30 %100	12 %85.17	51 %96.23	
سلبي	--	--	02 %14.29	02 %03.77	
المجموع	09 %100	30 %100	14 %100	53 %100	

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين بالنسبة للمبحوثين الذين أجابو بوجود علاقات مع منشآت أخرى مماثلو لمنشآتهم مدى تأثير هذه العلاقات على العمل الإداري داخل منشآتهم أن اكبر نسبة هي 96.23% من مجموع الفئات السوسيو مهنية الذين رأوا بوجود تلك العلاقات، يرون أن تأثير هذه الأخيرة إيجابي، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 100% هي النسبة التي تمثل كل العمال المهنيين والموظفين الإداريين على حد سواء مقارنة بـ 85.71% وهي تمثل نسبة الإطارات، في حين نجد أن 03.77% من مجموع الفئات السوسيو مهنية الذين رأوا بوجود علاقات بين منشآتهم ومثيلاتها يرون أن تلك العلاقات ذات تأثير سلبي على منشآتهم، وهم كلهم إطارات.

التحليل:

يختلف تأثير العلاقات بين المنشآت المتماثلة من ناحية النشاط التي تمارسه بين إيجابي وسلبي، حيث يتمثل التأثير الإيجابي على العمل الإداري كما سبق ذكره في تبادل الخبرات مثلا، أو دراسة مشاكل التي تعاني منها أحد المنشآت لنعمل الأخرى على تفاديها.

أما التأثير السلبي فيتم على سبيل المثال في وقوع إحدى المنشآت في المشاكل التي تتخبط فيها الأخرى بدل تفاديها، أو التعامل بشكل سلبي بينهما بما من شأنه أن يخلق جوا من العدوانية بين الإدارتين تجعل تعاملها سطحيا أو حتميا كما هو الحال بالنسبة للتعامل الذي تفرض الإدارة الإستراتيجية العليا الوصية.

و الواضح من خلال احتكاك الباحث بمجموع الفئات السوسيو مهنية داخل المركب وخاصة بالنسبة للذين صرحوا بوجود علاقات بين إدارتهم ومثيلاتها أن هذه العلاقات كان لها تأثير إيجابي على إدارة المركب وذلك من خلال التعامل الجيد المبني على الاحترام، وتبادل خبرات والاستفادة من المشاكل التي تعاني منها باقي المنشآت هذا بالإضافة إلى محاولة المركب التوسع في نشاطاته ومنشآته من خلال العمل على ضم وحدات رياضية أخرى على خلاف وحدة القاعة المتعددة الرياضات، والملعب، والمسبح الشبه الأولمبي.

. اتخاذ القرار .

. السؤال السادس عشر . أولاً: هل هناك لجان يعتمد عليها في اتخاذ القرارات داخل غدارة المنشأة؟

الجدول رقم 24:

الفئة س مدى وجود لجان داخل المنشأة	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
نعم	05 %14.6	07 %53.13	08 %40	05 %14.6
لا	05 %41.67	08 %25	06 %30	05 %41.67
أحيانا	02 %16.66	07 %21.88	06 %30	02 %16.66
المجموع	12 %100	32 %100	20 %100	12 %100

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي بين مدى وجود لجان يعتمد عليها في إتخاذ القرارات داخل إدارة المركب الرياضي لولاية بسكرة أن اكبر نسبة هي 46.88% من مجموع فئات السوسيو مهنية يرون بوجود تلك اللجان حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 53.13% هم موظفون إداريون مقارنة بـ 41.67% هم عمال مهنيون.

في حين نجد نسبة 29.69% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون بعدم وجود تلك اللجان داخل منشأتهم، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 41.67% هم عمال مهنيون مقارنة بـ 30% هم إطارات. أما فيما يخص أقل نسبة فهي 23.43% تمثل العمال الذين يرون بوجود اللجان وعدم وجودها في احيان أخرى.

التحليل:

يعرف "سيد الهواري" عملية اتخاذ القرار بأنها "اختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير" كما يعرف "قيس محمد العبيدي" اللجان بأنها "مجموعة من الأفراد يختصون بمعالجة مواضيع محددة ذات علاقة بطبيعة العمل في المنظمة".

وتعتمد الكثير من الإدارات إلى توكيل عملية اتخاذ القرارات هامة وإستراتيجية فإن الإدارة تقوم بتشكيل لجان، هذه الأخيرة تعمل بدورها على دراسة المواضيع ذات الأهمية وتصدر القرار بشأنها.

وبالنسبة للمركب الرياضي فإن أغلب فئاته السوسيو مهنية ترى بوجود تلك اللجان على مستوى الإدارة، ومن خلال احتكاك الباحث بهذه الفئات فقد أرجع الكثير منهم مهام تلك اللجان إلى دراسة القرارات المتعلقة بالترقية أو العقوبات التأديبية مثل الخصم، أو تلك المتعلقة بالميزانية.

السؤال السادس عشر. ثانياً . في حالة الإجابة بنعم فما رأيك في قرارات تلك اللجان؟

الجدول رقم 25:

الفئة س مدى فعالية قرارات اللجان	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
نظرية	-	04 %16		04 %08.98
ميدانية	07 %100	21 %84	13 %100	41 %91.11

45	13	25	12	المجموع
%100	%100	%100	%100	

القرء الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول المبين لمدى فعالية قرارات اللجان بالنسبة للذين صرحوا بوجودها دائما او احيانا ان اكبر نسبة 91.11% يرون ان قرارات اللجان هي مدانية، حيث نجد ضمن هذه النسبة ان 100% هم عمال مهنيون وإطارات مقارنة بـ 84% هم موظفون إداريون.

في حين نجد أن 08.89% من مجموع صرحوا بوجود اللجان دائما و أحيانا يرون القرارات تلك اللجان هي نظرية فقط، وهم كلهم موظفون إداريون.

التحليل:

تلعب السلطة الممنوحة للجان دورا هاما في فعالية ما تسفر عنه الدراسات التي تقوم بها ومدى تطبيق القرارات التي تصدرها، فهناك لجان تتشكل فقط لمجرد المناقشة و التحليل، وغالبا ما لا يكون لديها صلاحيات اتخاذ القرار، لأنها ترفع تقريرها إلى المدير، هذا الأخير تبقى لديه السلطة التقديرية بين الموافقة على ما جاء في التقرير أو اتخاذ القرار بصفة انفرادية، وتسمى هذه اللجنة بالاستشارية ويقابلها اللجنة التنفيذية التي يكون لديها صلاحية اتخاذ القرار وتطبيقه داخل المنشأة بشكل ميداني.

من خلال الدراسة التي أجراها الباحث داخل المركب الرياضي بينت وجود لجان على مستوى الإدارة يتم الرجوع إليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وأضحت أيضا أن قرارات تلك اللجان تعتبر ميدانية، مما يعني أن هذه اللجان هي تنفيذية وليست استشارية.

- السؤال الثامن عشر (مفتوح) : ما هو تقييمك للتنظيم كعملية إدارية داخل النشأة التي تعملون بها ؟

الملاحظ من خلال إجابات الباحثين، أنها جاءت متفاوتة في معظمها بين جيدة، عادية وسيئة مما جعل الباحث يضعها ضمن جداول يسهل تحليلها ومعرفة توجه الباحثين من خلال هذا السؤال

الجدول رقم 27 :

الفئة س	تقييم العمال	عملية التنظيم	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
جيدة	08	66,67%	53,17	13	11,11%	35 5,6%
عادية	02	16,67%	31,10	25	11,33%	18 29,03%
سيئة	02	16,67%	15,05	62	11,11%	09 14,52%
المجموع	12	100%	32	100%	18	62 100%

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال هذا الجدول الذي بين تقييم العمال للتنظيم كعملية إدارية داخل المركب الرياضي أن أكبر نسبة هي 56,45% من مجموع الفئات السوسيو مهنية الذين يرون أن التنظيم جيد داخل المنشأة، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 66,66% هم عمال مهنيون بـ 55,56% هم إطارات. في حين نجد أن 29,03% من مجموع العمال يرون أن التنظيم كعملية إدارية عادي داخل المنشأة، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 33,33% هم إطارات مقارنة بـ 31,25% هم موظفون إداريون. أما الذين يرون أن التنظيم سيء فهم لا يمثلون سوى 14,52% من مجموع الفئات السوسيو مهنية.

يتوقف في الأساس نجاح الإدارة عموماً والإدارة الرياضية على وجه الخصوص على مدى وجود تنظيم جيد وفعال يسعى إلى تحديد المسؤوليات والوظائف وتنسيق الجهود وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة.

وكما سبق وان ذكر الباحث فإن وظيفة التنظيم تعد بمثابة العمود الفقري لأي إدارة ومهما كانت طبيعة نشاطاتها، وبالنسبة لمختلف الفئات السوسيو مهنية المتواجدة داخل المركب الرياضي فعلى الرغم أن السؤال الموجه إليهم بخصوص تقييمهم لعملية التنظيم داخل منشأتهم كان مفتوحاً بحيث يمكن للتعبير أن يكون مختلفاً إلا أن أغلبهم أجمعوا على أن التنظيم المعتمد داخل المنشأة جيد إلى حد بعيد، ومرد ذلك إلى وضوح الأهداف والمسؤوليات ووجود جو التعاون المتبادل، بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام، ونجد بدرجة ثانية ان البعض يرون أن التنظيم عادي كباقي المنشآت الأخرى، في حين يوجد وبدرجة أخيرة من يرى أن التنظيم المعتمد من طرف إدارة المركب سيء مرجعين ذلك إلى بعض الأسباب من بينها على سبيل المثال: نقص عمليات التكوين والتدريب، ونقص الترقيات...إلخ

- السؤال التاسع عشر (مفتوح) : ما هي المقترحات التي تراها مهمة في تفعيل الأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية التي تعملون بها ؟

من خلال إجابات المبحوثين وجد الباحث أن هناك تفاوت فيما بينها حيث تراوحت معظمها في مقترحات محددة، وهذا ما يستوضح في الجدول الذي وضع لحصر تلك الإجابات وسهولة تحليلها:

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة س المقترحات
08 %26.66	08 %25	08 %25	04 %33,33	زيادة الموارد البشرية والمادية
02 %15.63	02 %10	02 %18,67	02 %16,67	التجهيز بالإعلام الآلي
12 %18.75	06 %30	06 %18.75		تنظيم دورات تدريبية
09 %14.06	03 %15	02 %12.50	02 %16,67	الجدية والانضباط في العمل

03		02	03	عدم التمييز بين العمال في المعاملة
%04.69		%06.25	%08,33	
09	03	02	30	زيادة الحوافز والأجور
%14.06	%15	%09.38	%12	
02	01	03		أخرى
%06,72	%05	%09.38		
64	20	32	12	المجموع
%100	%100	%100	%100	

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من الجدول أعلاه والذي يبين المقترحات التي أدلى بها العمال والتي يرون انها مهمة في تفعيل الأداء الإداري داخل المركب الرياضي أن أكبر نسبة هي 26,56 % من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون بوجوب تنظيم دورات تدريبية، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 30 % هم إطارات مقارنة بـ 18,75 % هم موظفون إداريون، أما أقل نسبة فهمي 04,69 % من مجموع الفئات السوسيو مهنية الذين يرون بوجوب عدم التمييز بين العمال في المعاملة خاصة من طرف المسؤولين.

إن قيام المؤسسات واستمرارها وتطورها في شتى المجالات والميادين إنما يتم فقط من خلال وجود مجموعة من الشروط والأركان يتمثل أهمها في توفير الموارد البشرية والمادية معاً، وخاصة البشرية لأنها تحرص على الالتزام بأهداف المؤسسة وتعمل على تحقيقها وهذا ما لاحظته معظم عمال المركب الرياضي، حيث أرجعوا تفعيل الأداء الإداري داخل منشأتهم إلى زيادة الموارد البشرية والمادية، أما البعض منهم وفي مرتبة ثانية يرون أن الإستراتيجية السليمة لإدارتهم تتجسد في نظرهم تساهم في صيانة الموارد البشرية وتنميتها خاصة مع ظهور وظائف جديدة، ومع استخدام جل المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة، هذا بالإضافة إلى أن التدريب حسب البعض يحسن مهاراتهم ويرفع مستوى أدائهم بشكل يسهل من تحقيق أهداف المنشأة.

أما في المرتبة الأخيرة وهم قلة فيرون بوجوب عدم التمييز بين العمال وهذا راجع ربما إلى وجود بعض الصراعات داخل المنشأة لكنها بسيطة جدا ولا تكاد تظهر، ومرجعها فكرة العامل المؤقت والعامل الدائم.

3 - تحليل جداول البيانات الخاصة بالمحور الثاني:

مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن العملية التنظيمية - التوظيف -

-السؤال الأول : كيف تم توظيفكم داخل هذه المنشأة ؟

الجدول رقم 29 :

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة س طريقة التوظيف
08 %26.66	08 %25	08 %25	03 %25	على أساس إعلان في جريدة
02 %15.63	02 %10	02 %18,67	02 %16,67	عن طريق اتصال زميل
12 % 18.75	06 % 30	06 % 18.75	06 %58.33	على أساس الاختيار
%100	%100	%100	%100	المجموع

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين طريقة توظيف العمال داخل المركب الرياضي لولاية بسكرة أن أكبر نسبة هي 56,25 % من مجموع الفئات السوسيو مهنية وظفوا على أساس الاختيار، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن الإطارات يمثلون نسبة 70 % مقارنة بالعمال المهنيين الذين يمثلون نسبة 58,33 % .

في حين نجد أن 25 % من مجموع الفئات السوسيو مهنية وظفوا على أساس الإعلان في جريدة، حيث تساوى ضمن هذه النسبة كل الفئات السوسيو مهنية إذ نجد نسبة 25% لدى كل فئة منهم.

أما أقل نسبة فهي 18,75 % من مجموع الفئات السوسيو مهنية الذين وظفوا عن طريق اتصال زميل "

التحليل:

يستهدف التوظيف باعتباره أحد أهم الإستراتيجيات القبلية لإدارة الموارد البشرية توفير اليد العاملة اللازمة للمنشأة حسب طبيعتها من حيث المستويات التأهيلية المطلوبة وبالكمية التي تعطي احتياجاتها وتعتمد بعض المؤسسات في مختلف المجالات والميادين إلى وضع سياسات وطرق معينة لاستقطاب تلك الموارد الحيوية.¹

وبالنسبة للفئات السوسيو مهنية العاملة بالمركب الرياضي لولاية بسكرة فقد اختلفت طرق توظيفهم بين ما تم على أساس الإعلان في الجرائد، وما تم على أساس اتصال بزميل، وأخيرا ما تم على أساس الاختيار وهي النسبة الغالبة حيث أوضحت الفئة التي وظفت على هذا الأساس والتي أن معظمها إطارات أنه تمت مراعاة الشهادات المتحصل عليها والتي تبين مستوى الكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى أن البعض من هذه الفئة أيضا وظفوا على أساس وجود اتفاقيات بين المعاهد التي كانوا يدرسون بها والإدارة الوصية، أما الفئات السوسيو مهنية التي وظفت على أساس الإعلان في الجرائد فقد التحقوا بالمؤسسة أين أجريت لأغلبهم اختبارات، وفي الأخير نجد الفئات الذين وظفوا على أساس اتصال زميل ومن خلال تبريرهم لهذه الطريقة فقد أرجعوا ذلك إلى وقت سابق حيث كانت حاجة الإدارة ماسة لليد العاملة ويتضح ذلك بالنظر إلى سنوات الأقدمية لديهم.

-السؤال الثاني: هل تم احترام إجراءات التوظيف ؟

الجدول رقم 30 :

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة س مدى احترام إجراءات التوظيف
55	15	29	11	نعم
%85.94	%75	%90.63	%91.67	

¹ - زكي محمود هاشم، مرجع سابق. 227.

09	05	03	01	لا
%14.06	%25	%09.37	%08.33	
64	20	32	12	المجموع
%100	%100	%100	%100	

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول المبين لمدى احترام إجراءات التوظيف من طرف إدارة المنشأة أن أكبر نسبة هي 85,94 % من مجموع الفئات السوسيو مهنية صرحوا باحترام إجراءات التوظيف، حيث يمثل هذه النسبة العمال المهنيون نسبة 91,67 % مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة 90,37 % في حين نجد أن 14,06 % من مجموع الفئات السوسيو مهنية يصرحون بعدم احترام إجراءات التوظيف، ويمثل في هذه النسبة الإطارات نسبة 25 % مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة 09,37 %.

التحليل:

على ضوء الخلفية النظرية للموضوع نجد أن عملية توظيف الموارد البشرية داخل المؤسسات تتم بإجراءات إدارية وقانونية معينة منها على سبيل المثال تحديد كمية الموارد البشرية المطلوبة والشروط الواجب توافرها، بالإضافة إلى تعيين لجان خاصة بهذه العملية، أيضا في حالة وجود اختبار فإنه يستوجب تحديد نوع الاختبار وما هو مطلوب فيه.

والملاحظ من خلال الدراسة الميدانية والاحتكاك بمختلف الفئات السوسيو مهنية أن أغلبهم يرون أن إجراءات التوظيف المعتمدة من طرف إدارة الركب كانت قانونية وسليمة وتتسم بالشفافية الأمر الذي يعني أن اختيار موارد المركب البشرية كان على أساس الكفاءة والمهارة.

- السؤال الثالث: ما نوع الاختبار الذي أجري لك عند التوظيف ؟

الجدول رقم 31:

الفئة س نوع الاختبار	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
تعيين مباشر	06	11	07	24

%37.50	%35	%34.38	%50	
07	03	04		اختبار كتابي
%10.93	%15	%12.50		
29	09	14	06	اختبار شفوي
%45.31	%45	%43.75	%50	
04	01	06		أخرى حددها
%06.27	%05	%09.37		
64	20	32	12	المجموع
%100	%100	%100	%100	

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول المبين لنوع الاختبار الذي اعتمد أثناء توظيف العمال داخل المركب الرياضي أن أكبر نسبة هي 45,31 % من مجموع الفئات السوسيو مهنية أجري لهم اختبار شفوي حيث يمثل ضمن هذه النسبة العمال المهنيون نسبة 50 % مقارنة بالإطارات الذين يمثلون نسبة 45 % . في حين نجد أن 37,50 % من مجموع الفئات السوسيو مهنية عينوا مباشرة وبدون إجراء أي اختبار، ويمثل ضمن هذه النسبة العمال المهنيون نسبة 50 % مقارنة بالإطارات الذين يمثلون نسبة 35 % . أما أقل نسبة فهي 06,26 % من مجموع الفئات السوسيو مهنية الذين صرحوا أن هناك إجراءات أخرى عينوا على أساسها ، لكن لم يحددها .

التحليل:

رغم اختلاف أنواع الاختبارات إلا أنها تهدف جميعا إلى الكشف عن قدرات وإمكانيات المترشحين للوظيفة، وهي من جهة أخرى تعتبر تأكيدا لمبدأ تكافؤ الفرص وفتح باب التنافس النزيه، وذلك بما يكفل اختيار أفضل الممتحنين في ضوء متطلبات العمل .

ولا تهدف أغلب الاختبارات وخاصة الشفوية منها إلى قياس مدى المعلومات والمعارف التي تحصل عليها المترشح في حياته العلمية فقط بل تسعى أيضا إلى قياس مدى قدرته على استخدام واستغلال تلك المعلومات في الميدان العملي بالإضافة إلى اختبار استعداد المترشح لتطوير طاقاته وقدرته على تحمل المسؤوليات، وهذا ما عمدت إدارة المركب الرياضي إلى تنبيهه حيث نجد على ضوء الدراسة الميدانية التي أجريت على العمال ان أكبر نسبة منهم وظفوا بعد إجراء مسابقة أو اختبار شفوي .

أما في المرتبة الثانية فنجد عملية التعيين المباشر، وأرجع مسؤول إدارة الموارد البشرية داخل المركب ذلك إلى حالات (كما سبق وأن ذكرنا في الجدول رقم 29) فهناك حالات تم التوظيف فيها على أساس الشهادات المتحصل عليها، وهناك حالات أخرى تم التعيين فيها على أساس وجود اتفاقيات بين المعاهد التي كان يدرس فيها هؤلاء العمال والإدارة العليا الوصية.

-السؤال الرابع: هل أنت راضٍ عن الوظيفة التي تشغلها ؟

الجدول رقم 32:

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة س الرضا عن الوظيفة
08 %70.31	08 %75	08 %71.88	07 %58.33	نعم
02 %15.63	02 %25	02 %28.13	02 %41.67	لا
%100	%100	%100	%100	المجموع

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول المبين للرضا الوظيفي لدى عمال المركب الرياضي لولاية بسكرة أن أكبر نسبة هي 70,31 % من مجموع الفئات السوسيو مهنية صرحوا برضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها، حيث يمثل الإطارات في هذه النسبة نسبة 75 % مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة 71,88%. في حين نجد أن نسبة 29,69 % من مجموع الفئات السوسيو مهنية صرحوا بعدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها، حيث نجد أن نسبة 41,67 % هم عمال مهنيون مقارنة بنسبة 28,13 % هم موظفون إداريون.

التحليل:

يعتبر الرضا الوظيفي أهم العوامل التي تساعد على استقرار الموارد البشرية داخل أي مؤسسة وبالتالي استقرار المؤسسة في حد ذاتها، بالإضافة إلى كونه يعد أحد أهم مؤشرات نمو المؤسسات وتطورها، ومن ناحية أخرى يعكس الرضا الوظيفي التنظيم الجيد لكل من إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة. وبالرجوع إلى الدراسة الميدانية فإن الغالبية الكبرى من الفئات السوسيو مهنية لديها إحساس بالرضا الوظيفي، وخاصة الإطارات مما يعني ان العمل المؤسساتي يسير بشكل جيد، ويدعوا إلى التفاؤل بإمكانية تطور المركب الرياضي لولاية الأغواط وتوسع نشاطاته، وضمه لوحدات أخرى خلافا لتلك التي يحتوي عليها.

-الترقية-

-السؤال الثامن:كم مرة حصلت على الترقية؟

الجدول رقم 36:

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	
24 %37.50	02 %10	16 %50	06 %49.99	ولا مرة
16 %25	06 %30	08 %25	02 %16.67	مرة واحدة
08 %12.50	03 %15	03 %09.38	02 %16.67	مرتين
16 %25	09 %45	05 %15.62	02 100%	أكثر من مرة
64 %100	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين عدد الترقيات التي حصل عليه عمال المركب الرياضي لولاية بسكرة أن أكبر نسبة هي 37,50% من مجموع الفئات السوسيو مهنية لم يتحصلوا على أي ترقية، حيث نجد ضمن هذه النسبة ان 50% هم موظفون إداريون مقارنة ب. 49,99% هم عمال مهنيون.

في حين نجد أن 25% من مجموع الفئات السوسيو مهنية متساوون في الترقية لمرة واحدة ولا أكثر من مرتين، فبالنسبة للأولى نجد ضمنها أن الإطارات يمثلون نسبة 30% مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة 25% أما الثانية فيمثل فيها الإطارات نسبة 45% مقترنة بالعمال المهنيين الذين يمثلون نسبة 16,67%

أما أقل نسبة فنجدها 12,50% من مجموع الفئات السوسيو مهنية تصلوا على الترقية لمرتين.

التحليل:

يقصد الترقية شغل الموظفين المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يوق من خلالها مستوى وظيفته الحالية¹، وتوافر فرص الترقية يعتبر من الأمور الضرورية من اجل تطوير إدارة الموارد البشرية، ذلك أنها تعد من أهم الحوافز، لكن الملاحظ من خلال ما هو موجود أن اغلب الموظفين لم يتلقوا أي ترقيات، وتبرير ذلك حسب الأسئلة الموزعة على المبحوثين وإجاباتهم عليها أن الإدارة تفتقر إلى الموارد البشرية، إذ لا يمكن ترقية بعض الأشخاص أو الموظفين إذا لم يكن هناك من يخلفهم في مناصبهم التي ترقوا منها، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يرجع سبب نقص اعتماد الترقيات داخل المركب الرياضي إلى حدائته، وان اغلب المبحوثين ارجعوا الطريقة التي تعتمدها إدارتهم في الترقية في الاقدمية في العمل.

-السؤال التاسع: هل نظام الترقية المتبع من طرف منشاتكم يعتمد على:

الجدول رقم: 37:

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	
36	13	15	08	الاقدمية
%75	%46.47	%71.43	%80	

06 %12.50	04 %23.53	--	02 20%	الكفاءة
06 %12.50	--	06 %28.57	--	المسابقة الداخلية
48 100%	17 100%	21 100%	10 %100	المجموع

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين نظام الترقية المعتمدة من طرف إدارة المركب الرياضي لولاية بسكرة أن أكبر نسبة هي 75% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون أن الترقية داخل منشاتهم تعتمد على نظام الاقدمية، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 80% هم عمال مهنيون مقارنة بـ 76،47% هم إطارات.

في حين نجد أن 12،50% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون على حد سواء أن الترقية تعتمد على نظام الكفاءة والمسابقة الداخلية.

فبالنسبة للأولى نجد ضمنها أن 23،53% هم إطارات مقارنة بـ 20% هم عمال مهنيون، أما في الثانية فنجدهم كلهم موظفون إداريون.

التحليل:

هناك طرق عديدة تعتمد إليها الإدارة بوجه عام من أجل ترقية الموظف إلى منصب أعلى منها: الكفاءة، الاقدمية، المسابقة الداخلية، فبالنسبة للكفاءة نجد أن الإدارة تقوم في الغالب بإجراء دراسة تحليلية للوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات حتى يمكن تحديد الشخص المناسب لها، هذا الخبر تختاره الإدارة بالنظر إلى مجموعة من المعايير من بينها: المستوى العلمي الالتزام الدائم في المنصب الذي يشغلون... الخ

أما بالنسبة للمسابقة الداخلية فتتم عند توفر منصب شاغر وعالي المستوى حيث تقوم الإدارة بالإعلان عنه و تحدد الشروط الواجب توافرها في المترشح وأهمها أن يكون هذا الأخير عاملا داخل المنشأة وأما فكرة الترقية على أساس الاقدمية فنجد انه في حالة شغور وظيفة عليا تعطى الأولوية مباشرة لأكثر الموظفين

خبرة في العمل مع استبعاد الموظف غير الكفاء أي أن الأساس يأخذ بترتيب التقديمية كاعتبار أساسي مع توافر عنصر الكفاءة فقط.

من خلال ما سبق وعلى ضوء الدراسة الميدانية نجد أن معظم الفئات السوسيو مهنية ترى أن الترقية تتم داخل المركب على أساس التقديمية، وهذا يعتبر شيئاً إيجابياً خاصة إذا ما علمنا أن جل النقابات العمالية أو العمال بشكل عام يفضلون هذا الأساس لأنه يقترب أكثر من باقي الأسس إلى النزاهة والشفافية.

السؤال الحادي عشر: هل الجر الذي تتلقاه؟

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	مال مهنيون	
57 %89.06	17 %85	28 %87.50	12 %100	غير محفز
07 %10.94	03 %15	04 %12.50	- -	محفز
64 %100	20 %100	32 %100	12 %100	المجموع

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يقيم فيه العمال أجورهم أن أكبر نسبة هي 89,06% من مجموع الفئات السوسيو مهنية الذين يرون أن الأجر الذي يتلقونه غير محفز، حيث نجد ضمن النسبة أن العمال المهنيين يمثلون نسبة 100% مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة 87,50%

في حين نجد أن 10,94% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون أن أجورهم محفزة حيث نجد ضمن هذه النسبة أن الإطارات يمثلون نسبة 15% مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة 12,50%

التحليل:

على ضوء الخلفية النظرية للموضوع نجد أن نظام الأجور يعتبر احد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد إليها المؤسسة لصيانة مواردها البشرية والحفاظ عليها ومن جانب العامل أو الموظف يعتبر الأجر احد أهم

عوامل الرضا الوظيفي حيث يساعد على الاستقرار في بيئة العمل والنمو التطور. لكن الملاحظ من خلال الدراسة الميدانية أن جل الفئات السوسيو مهنية يرون أن الأجور التي يتلقونها غير محفزة، وفي مقابل هذا وعند رجوعنا إلى كل الجداول المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي ومدى الإحساس بالاستقرار في بيئة العمل نجد أن نظام الأجر رغم اعتباره غير محفز إلا أنه لا يؤثر حتى ولو بشكل بسيط على أداء العامل، وهذا لا يعني من جهة أخرى أن يتوجب أن يحصل الفرد على اجر مشجع يدفعه إلى التقاني في عمله ومساعدة مؤسسته على تحقيق أهدافها.

-السؤال الثاني عشر: هل هناك اختلاف بين أجور منشاتكم وباقي منشات القطاع الرياضي؟

الجدول رقم: 40

الفئة س مدى وجود اختلاف بين الأجور	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
نعم	02 %16.67	14 %43.75	10 %50	26 %40.63
لا	10 %83.33	18 %56.25	10 %50	38 %56.37
المجموع	12 %100	32 %100	20 %100	64 %100

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين مدى وجود اختلاف بين أجور المركب الرياضي لولاية بسكرة وباقي منشات القطاع الرياضي أن أكبر نسبة هي 59,37% من مجموع الفئات السوسيو مهنية صرحوا بعدم وجود اختلاف في الأجور، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن أعمال المهنيين يمثلون نسبة 56,25%

في حين نجد أن 40,63% مجموع الفئات السوسيو مهنية صرحوا بوجود اختلاف في الأجر مع باقي المنشآت الخاصة بالقطاع الرياضي، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن الإطارات يمثلون نسبة 50% مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة 43,75%

التحليل:

بالرجوع إلى الدراسة النظرية نجد أن الكثير من المؤسسات تعتمد إلى المحافظة على وضع تنافسي في سوق العمل، وذلك عن طريق دفع أجور مساوية على الأقل لمستويات الجور التي تدفعها مثيلاتها من المؤسسات وخاصة ذات النشاط المشابه، وعادة يكون هدف تلك المؤسسات اجتذاب أفضل الموارد البشرية والعمل على استقرارها داخل المنشأة والحفاظ عليها من خلال وضع نظام أجر عادل والملاحظ لدينا أن اغلب الفئات السوسيو مهنية المتواجدة على مستوى المركب الرياضي لولاية الاغواط يرون بعدم وجود أي اختلاف بين منشاتهم ومثيلاتها من ناحية الأجر الأمر الذي يساعد على استقرارهم داخلها، وعدم التفكير في الذهاب إلى مؤسسات أخرى بسبب التساوي في الأجر الممنوحة للعمال.

-السؤال الخامس عشر (مفتوح): كيف تقيم إدارة الموارد البشرية داخل منشاتكم؟

من خلال المقارنة بين إجابات المبحوثين فقد جاءت في اغلبها بين جيدة، عادية وسيئة مما مكن الباحث من وضعها في جدول لتسهيل تحليل هذا السؤال ومعرفة توجه المبحوثين:

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة س	
				تقييم إدارة	الموارد البشرية
10 %15.64	- -	06 %18.75	04 % 33.33	لان مسؤولها جيد	
10 %15.64	02 10 %	03 %09.38	05 %41.67	لان العلاقات الإنسانية بين العمال جيدة	
18 %28.13	10 %50	07 %21.88	01 %08.33	على العموم	
15 %23.45	04 20%	11 %34.38	01 %08.33	عادية	

	10	04	05	01	سيئة
		20 %	%15.62	%08.33	
59.38 %	%15.64				
%100	64	20	32	12	المجموع
		100%	%100	%100	

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين تقييم عمال المركب الإدارة الموارد البشرية الموجودة داخله أن نسبة هي 59.38% من مجموع الفئات السوسيو مهنية أن إدارة الموارد البشرية جيدة، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 28.13% يرون أنها جيدة على العموم مقارنة بـ 15.64% يرجعون كونها جيدة إلى مسؤولها الكفاء في حين ترى النسبة المساوية أي 15.64% أن سبب كونها جيدة راجع إلى العلاقات الإنسانية الجيدة بين العمال، ونجد ضمن النسبة الكبرى التي ترى أن إدارة الموارد البشرية جيدة وهي 59.38% أن 50% ومن إطارات يرون أنها جيدة على العموم مقارنة بـ 41.67% وهم عمال مهنيون يرجعون كونها جيدة إلى العلاقات الإنسانية داخل المركب الرياضي.

في حين نجد أن 23.45% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون أن إدارة الموارد البشرية عادية داخل منشاتهم، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن الموظفين الإداريين يمثلون نسبة 34.38% مقارنة بالإطارات الذين يمثلون نسبة 20%

أما بالنسبة فهي 15.64% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يقيمون إدارة الموارد البشرية على أنها سيئة.

التحليل:

يتفق كل فقهاء الإدارة الحديثة على أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل المنشأة التي تدير وفق تنظيم جيد ومحكم يكون لها تأثير كبير على قدرة تلك المنشأة على الاستقرار والنمو والازدهار خاصة في ظل الطابع التنافسي الذي أصبحت تشهده بيئة العمل، وبالتالي تحقيقي الأهداف التي جاءت المنشأة أساسا لتحقيقها.

مما سبق وعلى ضوء الخلفية النظرية للموضوع، والدراسة الميدانية التي جراها الباحث نجد أن اغلب الفئات السوسيو مهنية المتواجدة داخل المركب الرياضي يرون في تقييمهم لإدارة الموارد البشرية أنها جيدة مرجعين ذلك إلى أسباب مختلفة، وإنها تعمل بشكل ايجابي داخل بيئة العمل.

المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات والاستنتاجات والتوصيات

1- مناقشة نتائج الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تهتم هذه الفرضية بمدى مساهمة متغيرات المسؤولية المخولة للأفراد والسلطة الرسمية وأنماط التنظيم المختلفة في التكامل الإيجابي والتوازن بين ما تطمح إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية وإدارة المنشأة عموماً يمكن القول من هذا المنطلق وعلى ضوء القراءة الإحصائية للجداول وتحليلها أن الفئات السوسيو مهنية المتواجدة على مستوى المركب الرياضي لولاية الاغواط تلاحظ أن التنظيم المعتمد داخل منشاتهم يركز على اعتماد الوثائق والإجراءات مما يعكس طبيعة التنظيم الرسمي، كما يركز على العلاقات الإنسانية ويعني وجود تنظيم غير رسمي، وعليه فإن وجود تنظيم غير تفاعلي يجمع بين الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يكرس المرونة التي تتطلبها الإدارة العصرية الناجحة، ومن ناحية أخرى وفي نفس السياق يلاحظ عمال المركب أن أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة هو الآخر تفاعلي حيث يجمع بين المركزية واللامركزية فتتفرد الإدارة العليا بالقرارات التكتيكية والعملية في حين تقوم الإدارات والأقسام الفرعية بإصدار القرارات الروتينية والبسيطة.

بالإضافة إلى هذا كله نجد أن أفراد المنشأة لديهم مسؤوليات مختلفة يتحملونها ويحترمون من خلالها العملية التنظيمية.

إن كل هذه المعطيات المتحصل عليها أثبتت صحة الفرضية الأولى في تحقيق التكامل الإيجابي بين ما تطمح إليه كل إدارة من إدارة الموارد البشرية والمديرية المحلية والإستراتيجية من خلال تحديد مسؤوليات الأفراد العاملين ورسم الخطوط السليمة عن طريق عملية التنظيم باعتبارها العمود الفقري لأي إدارة والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنشأة.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

توضح الفرضية الثانية انه كلما كان هناك انسجام على مستوى الهياكل التنظيمية وخصائص التنظيم من جهة وأنماط الاتصال من جهة أخرى كلما أدى بإدارة المنشأة للوصول إلى سياستها المتبناة في ميدان إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال المعطيات المتحصل عليها على ضوء القراءة الإحصائية وتحليل النتائج يتبين لنا صحة الفرضية الثانية، حيث أن معظم عمال المركب يرجعون الحالة الجيدة لإدارة الموارد البشرية واستقرارها الى

مجموعة من العوامل أهمها احترام النظام الداخلي الذي تسير وفقه المنشأة والذي أدى إلى خلق إطار تنظيمي محكم وواضح مبني على التوازن والتنسيق بين كافة المجهودات وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على الاحترام، لكن رغم كل هذا إلا أن هناك بعض النفاض المشهودة حيث نجد أن استعمال التكنولوجيا الحديثة رغم مساهمتها الفعالة في تسهيل العمليات التنظيمية كبرامج الإعلام الآلي ونظام الانترنت، إلا أن إدارة المركب لازالت تعتمد بشكل أساسي على الوثائق عن طريق البريد الوارد والصادر، وغيرها من الوسائل الكلاسيكية أما بالنسبة لعملية الاتصال سواء الصاعد أو النازل أو الأفقي معتمدة من طرف إدارة المركب بحيث يتم الاتصال بين الهياكل التنظيمية عن طريق احترام السلم الهرمي في هذه الهياكل وعن طريق شرح المعلومات بفضل رؤساء المصالح والمديريات وكذلك بين المصالح الفرعية.

وخلاصة القول فإن إدارة الموارد البشرية تسير وفق إستراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى الهياكل التنظيمية لإدارة المركب الرياضي، واعتماد الاتصال بشكل ايجابي يساهم في تحقيق هذه الإدارة لسياستها وأهدافها المتبناة في ميدان إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في مفهوم الإدارة الحديثة أهم مورد تقوم عليه أي مؤسسة.

2- الاستنتاج العام:

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على عمال المركب الرياضي لولاية الأغواط، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقيق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث والتي أثبتت فعلا صحة الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث وبالتالي صحة الفرضيات العامة التي ترى بأن نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية، وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضيف انسجاما وتكاملا بين الإدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة.

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج بشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها، إذ خلص الباحث من خلال الدراستين: النظرية والميدانية إلى انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، بحيث يرى كل

المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسيير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المركب الرياضي.

3- التوصيات والمقترحات:

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث سواء تلك التي تعلقت بالجانب النظري أو التي خصت الجانب الميداني وخاصة الأدوات المستعملة في ذلك من ملاحظة واستبيان، وما ترتب عنهما من احتكاك بعمال المركب الرياضي، فقد توصل الباحث إلى بعض المقترحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل العمل المؤسساتي داخل هذه المنشأة الحيوية ومن بينها:

- 1- رغم اهتمام إدارة المركب بوظيفة التنظيم إلا أن زيادة الاهتمام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يساعد على نموه وتطوره.
- 2- استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة المركب تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.
- 3- زيادة التركيز على الاستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.
- 4- زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بأجهزة وبرامج الإعلام الآلي وتعميم نظام الانترنت لما لهما من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية.
- 5- مراجعة أساليب الاتصال داخل الهيكل التنظيمي لإدارة المركب والاهتمام بها محاولة تحسينها كلما تطلب الأمر ذلك.
- 6- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الاحترام بين جميع العمال.
- 7- العمل على ترسيخ فكرة أن الجدية والانضباط في العمل وقيام كل شخص بما يوكل إليه هي أهم العوامل التي تساعد على حسن سير الإدارة، وبالتالي فإنها تنعكس إيجاباً على العامل في حد ذاته.
- 8- التركيز والعمل على برمجة بعض النشاطات الترفيهية لأنها تجدد الحيوية لدى الأفراد العاملين وتضفي على العلاقات الإنسانية صبغة المرونة والحركية.

الجزء الثالث

يتوقف نجاح المنشأة الرياضية على قيام مجموعة من الأركان والشروط والتي نجد من بينها ركنين هامين أحدهما يتمثل في وجود تنظيم إداري محكم يساعد على تحقيق أهدافها، أما الثاني فيتمثل في إدارة الموارد البشرية حيث يعتبرها علماء الإدارة الحديثة أهم ركن يتوقف عليه قيام المؤسسة واستمرارها وتطورها، لكن توفر كل ركن من هذين الركنين على حدا لا يحقق الأهداف المرجوة من وجود تلك المنشأة في الأساس لهذا فيجب أن يكون هناك نوع من الانسجام بين فكرة التنظيم على اعتبار أنه العمود الفقري للعملية الإدارية ككل، وإدارة الموارد البشرية من منطلق الإدارة العصرية الناجحة.

وتزداد الحاجة إلى فكرة التنظيم إدارة الموارد البشرية مع ازدياد حجم المنشأة الرياضية وتعدد النشاطات التي تمارس داخلها، حيث نجد أن أغلب -إن لم نقل كل- النشاطات البدنية والرياضية تحتاج إلى تسخير جهود الأفراد العاملين في هذا المجال وتوزيعها بشكل يضمن الحفاظ على روح الفريق والجماعة ويساهم في تطوير تلك النشاطات، وهذا ما تهدف إليه أساسا عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية.

إن الإدارة الرياضية الإستراتيجية هي تلك التي تسعى إلى إعطاء الأهمية القصوى لمواردها بشكل عام والبشرية منها بشكل خاص لما لها من دور إيجابي وفعال في الحفاظ على المنشأة الرياضية ومساهمتها إذا ما تم الاعتناء بها في تطويرها، وانتهاج الإدارة العامة لإستراتيجية تنظيم إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يساعد على ذلك، فإذا كان التنظيم ضروريا في حياة الأفراد ومن جميع النواحي فإن الحاجة إليه ستزداد بلا شك في حياة الجماعة.

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

قائمة المراجع

- 01- إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة: أهميتها، فعاليتها، أنواعها وعملياتها، الإسكندرية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، 1998.
- 02- إبراهيم محمود عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: الجزء السابع: الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2004.
- 03- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001.
- 04- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية، 1995.
- 05- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، 2000.
- 06- الرفاعي حسين أحمد، مناهج البحث العلمي- تطبيقات اقتصادية-، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1996.
- 07- أمين الساعاتي، لأصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
- 08- أمين أنور الخولي، الرياضة والحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995.
- 09- بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004.
- 10- جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
- 11- حسين أبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 12- حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة(الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003.

- 13 - حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية... الجزء الخامس: التخطيط - الرقابة - التنمية الإدارية واتخاذ القرارات في التربية الرياضية، مطابع الإشعاع الفنية - الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001.
- 14 - حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة... الجزء الرابع: الإدارة بالأهداف - التنظيم - القيادة والعلاقات العامة في التربية الرياضية، مطابع الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، 2001.
- 15 - حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة... الجزء السادس: مقدمة في الإدارة الرياضية، مطابع الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 16 - حسن أحمد الشافعي - عبد اللطيف إبراهيم بخاري، المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة، دار الوفا لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 17 - حسن شلتوت - حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر الغربي.
- 18 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 19 - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 20 - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلال، الكويت، الطبعة الثانية.
- 21 - سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العلمية، الأسس والوظائف، الرياض، 1997.
- 22 - سعيدان علي، بيروقراطية الغدرة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 23 - سيد الهواري، الإدارة "الأصول والأسس العلمية"، دار الجيل للطباعة، مصر، 1976.
- 24 - سيد الهواري، التنظيم، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة السابعة، 1998.
- 25 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.

- 26 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، القاهرة ، 2001.
- 27 - صلاح الشنواني ، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال - مدخل المسؤولية الاجتماعية - مركز الإسكندرية للكتاب، 1999.
- 28 - صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر . 1982 .
- 29 - طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر ، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر القاهرة، الطبعة الأولى ، 1997.
- 30 - كمال الدين عبد الرحمان درويش - محمد صبحي حسانين ، موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن العشرين... المجلد الأول : الجودة والعلومة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، دار الفكر العربي، القاهرة ، الطبعة الاولى ، 2004.
- 31 - عادل حسن، الإدارة والمدير، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1982.
- 32 - عادل حسن ، الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1979.
- 33 - عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر القاهرة، الطبعة الثانية، 1999.
- 34 - عبد الحميد شرف، التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر القاهرة، الطبعة الأولى، 1997.
- 35 - عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر القاهرة، الطبعة الأولى، 1997.
- 36 - عبد السلام أبو حقف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003.
- 37 - عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1989 .

- 38- عبد الغفار حنفي - حسين الفزاز ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996.
- 39 - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي القاهرة ، الطبعة الأولى، 2001.
- 40- عفاف عبد المنعم شحاتة درويش، الإمكانيات في التربية الرياضية ، أهميتها أنواعها، أقسامها، مجالاتها، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
- 41 - علي السلمي، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992.
- 42- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الثانية، 1998.3
- 43 - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر ، الطبعة الأولى، 1995.
- 44 - علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية.
- 45 - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة > في القرن الواحد والعشرين <، دار الغرب الإسلامي، بيروت ، الطبعة الأولى، 2006.
- 46 - عمار بوحوش - محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2001.
- 47 - عمر سعيد - منذر الخليلي وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - ، الطبعة الأولى ، 2003.
- 48 - عمر وصفي عقيلي - قيس عبد المؤمن ، المنظمة ونظرية التنظيم ، الجامعة الأردنية، 1994.
- 49 - فائق حسني أبو حليلة ، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، بيروت لبنان الطبعة الأولى، 2004 .

- 50 - فتحي رمضان ، موسوعة الرياضة ، دار العلم للملايين، بيروت، 1987.
- 51 - قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية منشأة المعارف، الإسكندرية، 1982.
- 52 - قيس محمد العبيدي، التنظيم : المفهوم والنظريات والمبادئ ، الجامعة المفتوحة، طرابلس 1997.
- 53 - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت الطبعة الأولى، 1997.
- 54 - كمال درويش - محمد الحمامي- سهير المهندس ، الإدارة الرياضية - الأسس والتطبيقات - الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1996.
- 55 - كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984.
- 56 - محمد رسلان الجيوسي - جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن - ، الطبعة الأولى ، 2000.
- 57 - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003.
- 58 - محمد عثمان إسماعيل حميد - حميد مصطفى المغار، المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، الدار العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- 59 - محمد علي محمد ، البيروقراطية الحديثة، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر 1975.
- 60 - محمد فريد الصحن - علي شريف - محمد سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية.
- 61 - مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2000.
- 62 - نبيل محمد مرسي ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 1999.

67 - نظمي شحادة محمد - محمد الباشا ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان 2000.

62 - مصطفى حسين باهي - إخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر ، 2000.

63 - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى، 1996.

64 - مفتي إبراهيم حماد ، تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1999.

65 - مهدي زويلف - علي عضايدية، إدارة المنظمة : نظريات وسلوك، دار مهلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.

القوانين :

01 - المرسوم 77 / 117 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل . 06 غشت 1977 المتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضات.

02 - القانون رقم 89 / 03 المؤرخ في 08 رجب 1409 الموافق ل . 14 فبراير 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها .

03 - المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 مؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1412 الموافق ل . 2 نوفمبر 1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها.

04 - الأمر رقم 95 / 09 المؤرخ في 25 رمضان 1415 الموافق ل . 25 فبراير 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها .

05 - القانون رقم 04 / 10 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1425 الموافق ل: 14 غشت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

06 - المرسوم التنفيذي رقم 05 / 492 المؤرخ في 20 ذي القعدة 1426 الموافق لـ 22 ديسمبر 2005 المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.

المراجع الأجنبية:

Isabelle morin (p) politique générale et stratégie de l'entreprise,

VUIBER,PARS,1994

clermont barnabé , des ressources humaines la gestion en éducation, édition ARC, 1981

BERnard galanbaud, si la grh était de la gestion, «édition LAISONS ? PARIS ? 2002

B.jacquillat, rendement de l'entreprise et communication, édition social, 1981 p36

H.lepage, demain le capitalisme , édition pluriel, 1978, p 134

¹ H. fayol, administration industrielle et générale, présentation: ahmed bouyacoub, enag édition, reghaia , algérie , 1990,

YVES. SIMON- HENRI TEZENAS , Economie des ressources humaines dans l'entreprise? édition SOCIALE, 1982 ,

¹ Jean DIVRREZ, Opprciation du personnel; collection l' entreprise et les hommes? 1978

marie thérese miller- bernrd turgan supervision et gestion des ressources humaines édition mc grow hill

garwitz. Madelaine, méthodes des sciences sociales, édition dalloz, 5^{ème} edition, paris, 1988,

الملاحق

-الاستمارة

_الجداول

_القوانين

_الوثائق الخاصة بالمركب

السؤال الرابع من المحور الأول:

_ رتب حسب الأهمية ما يهمك في التنظيم الداخلي للمنشأة التي تعمل بها:

الجدول رقم 01: يوضح المرتبة الأولى في التنظيم الداخلي:

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة س السمات
07 %11.86	02 %12.50	04 %12.90	01 %8.33	الولاية للمنشأة
05 %08.47	02 %12.50	03 %09.68	00 %00	احترام المسؤولين
16 %27.12	06 %37.50	08 %25.81	02 %16.67	العمل الجماعي
02 03.39	01 %06.25	00 %00	01 %08.33	احترام القرارات المكتوبة

29	05	16	08	الانضباط في العمل
%49.16	%31.25	%51.61	%66.67	
59	16	31	12	المجموع
%100	%100	%100	%100	

الجدول رقم 02: يوضح المرتبة الثانية في التنظيم الداخلي:

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة س
07	02	04	01	الولاية للمنشأة
%11.86	%12.50	%12.90	%8.33	
05	02	03	00	احترام المسؤولين
%08.47	%12.50	%09.68	%00	
16	06	08	02	العمل الجماعي
%27.12	%37.50	%25.81	%16.67	
02	01	00	01	احترام القرارات المكتوبة
03.39	%06.25	%00	%08.33	

29	05	16	08	الانضباط في العمل
%49.16	%31.25	%51.61	%66.67	
59	16	31	12	المجموع
%100	%100	%100	%100	

الجدول رقم 03: يوضح المرتبة الثالثة في التنظيم الداخلي

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة س السمات
07	02	04	01	الولاية للمنشأة
%11.86	%12.50	%12.90	%8.33	
05	02	03	00	احترام المسؤولين
%08.47	%12.50	%09.68	%00	
16	06	08	02	العمل الجماعي
%27.12	%37.50	%25.81	%16.67	
02	01	00	01	احترام القرارات المكتوبة
03.39	%06.25	%00	%08.33	
29	05	16	08	الانضباط في العمل
%49.16	%31.25	%51.61	%66.67	

59	16	31	12	المجموع
%100	%100	%100	%100	

الجدول رقم 04: يوضح المرتبة الرابعة في التنظيم الداخلي:

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة س السمات
07	02	04	01	الولاية للمنشأة
%11.86	%12.50	%12.90	%8.33	
05	02	03	00	احترام المسؤولين
%08.47	%12.50	%09.68	%00	
16	06	08	02	العمل الجماعي
%27.12	%37.50	%25.81	%16.67	
02	01	00	01	احترام القرارات المكتوبة
03.39	%06.25	%00	%08.33	
29	05	16	08	الانضباط في العمل
%49.16	%31.25	%51.61	%66.67	
59	16	31	12	المجموع

%100	%100	%100	%100	
------	------	------	------	--

الجدول رقم 05: يوضح المرتبة الخامسة في التنظيم الداخلي:

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة س السمات
07 %11.86	02 %12.50	04 %12.90	01 %8.33	الولاية للمنشأة
05 %08.47	02 %12.50	03 %09.68	00 %00	احترام المسؤولين
16 %27.12	06 %37.50	08 %25.81	02 %16.67	العمل الجماعي
02 03.39	01 %06.25	00 %00	01 %08.33	احترام القرارات المكتوبة
29 %49.16	05 %31.25	16 %51.61	08 %66.67	الانضباط في العمل
59 %100	16 %100	31 %100	12 %100	المجموع

السؤال الثالث عشر من المحور الأول:

- رتب أنواع الاتصال الأكثر استعمالاً دخل منشآتكم؟

الجدول رقم 01: يوضح المرتبة الأولى للاتصال داخل المركب الرياضي:

الفئة س	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
صاعد	01 %8.33	04 %12.90	02 %12.50	07 %11.86
نازل	00 %00	03 %09.68	02 %12.50	05 %08.47
افقي	02 %16.67	08 %25.81	06 %37.50	16 %27.12
المجموع	12 %100	31 %100	16 %100	59 %100

الجدول رقم 02: يوضح المرتبة الثانية للاتصال داخل المركب الرياضي:

الفئة س	السمات	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
صاعد	01	04	02	07	%11.86
نازل	00	03	02	05	%08.47
افقي	02	08	06	16	%27.12
المجموع	12	31	16	59	%100

الجدول رقم 03: يوضح المرتبة الثالثة للاتصال داخل المركب الرياضي:

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة س السمات
07 %11.86	02 %12.50	04 %12.90	01 %8.33	صاعد
05 %08.47	02 %12.50	03 %09.68	00 %00	نازل
16 %27.12	06 %37.50	08 %25.81	02 %16.67	افقي
59 %100	16 %100	31 %100	01 12 %100	المجموع

ملاحظة: رجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة وأجب بدقة على الأسئلة المفتوحة.

السنة الجامعية: 2007/2006

*البيانات الشخصية:

1-السن:.....

2-الجنس: أنثى ذكر

3-المستوى التعليمي: أمي ابتدائي أساسي

ثانوي جامعي

4-مستوى التأهيل: عامل مهني موظف إطار

المحور الأول: عناصر التنظيم وأثارها على إدارة المنشأة

التنظيم:

1-هل ترى أن أداء الإدارة داخل المنشأة التي تعمل بها:

جيد متوسط ضعيف

2-هل تلجأ الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى تنظيم الرسمي (التركيز على الوثائق

والإجراءات) أم إلى تنظيم غير رسمي (التركيز على العلاقات الإنسانية داخل المنشأة):

التنظيم الرسمي التنظيم الغير رسمي الكل معا

نعم لا أحيانا

- في حالة الإجابة بنعم فما رأيك بقرارات اللجان:

ميدانية

نظرية

3- سؤال مفتوح: ما هو تقييمك للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية التي تعملون بها:

.....

.....

.....

4- سؤال مقترح: فما هي المقترحات التي تراها مهمة في تفعيل الأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية:

.....

.....

.....

المحور الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن العملية التنظيمية

التوظيف:

1- كيف تم توظيفكم داخل هذه المنشأة: على أساس إعلان في الجريدة

عن طريق اتصال زميل على أساس الاختيار

أخرى حددها:.....

2- هل تم احترام إجراءات التوظيف: نعم لا

3- ما هو نوع الاختبار الذي أجري لك عند التوظيف: تعيين مباشر

اختبار كتابي اختبار شفوي

أخرى حددها:.....

4- هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها: نعم لا

5- هل تواجه مشاكل داخل عملك: نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم ما هي طبيعتها:

6- هل تحترم القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة: نعم لا

7- هل تراقب الإدارة وانضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل: نعم لا

الاتصال:

8- هل تنتقل التقارير من القاعدة إلى القمة: نعم لا

9- هل علاقتك برؤسائك في العمل: مباشرة غير مباشرة

- ما طبيعة هذه العلاقة: جيدة عادية سيئة

10- ما هي برأيك أنجح وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة:

مكتوبة شفوية

أخرى حددها:.....

11- هل هناك علاقات بين المنشأة التي تعمل بها ومثيلاتها: نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم فما مدى تأثير هذه العلاقات في رأيك على العمل الإداري داخل

المنشأة:

إيجابي سلبي

اتخاذ القرار:

12- هل هناك لجان يعتمد عليها في اتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة:.....

سؤال مفتوح: كيف تقيم إدارة الموارد البشرية داخل منشأتكم:

.....

.....

RESUME :

Notre travail de recherche s'insère dans les études et les recherches sur la compétence scripturale et notamment les difficultés de la mise en place de la compétence scripturale chez les apprenants de 4^{ème} année moyenne.

Cette recherche s'inscrit dans une perspective didactique, qui a pour but d'améliorer la réaction de l'apprenant face à une activité cognitive (l'écriture), développer une compétence scripturale.

Mots-clés : Enseignement/apprentissage de fle, la compétence scripturale, l'amélioration de l'écrit, développement des processus rédactionnels, la production écrite.