

رقم :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

العنوان :

"واقع التنظيم و التسيير الإداري لمصلحة النشاطات الرياضية

بجامعة محمد خيضر بسكرة

(دراسة ميدانية على مستوى مصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة)

تحت اشراف :

أ/د رواب عمار

من إعداد :

عادل بن زطة

السنة الجامعية : 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ {19}﴾

سورة النمل الآية 19.

و قال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر
إلى الأستاذ المشرف * أ/د رواب عمار * الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة
التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث ، و لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان
إلى كل أساتذة وطلبة المعهد istaps بسكرة

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى رمز القوة والعطاء ، رمز الكفاح والحنان أبي

إلى رمز الحب والعطاء ، إلى فخري وعزتي وبلسم حياتي إلى أملي وبسمتي ،
إليك يا من تحت قدميك الجنة، حبيبتة قلبي أمي الغالية حفصك الله و
أدامك تاجا فوق رأسي .

إلى اخوتي واخواتي

:بلقاسم، بومدين، رزيقتة، وردة، فضيلتة، سليمتة، فطيمتة، "

إلى من كان مشرفا على مذكرتي ومشجعا لعملي الاستاذ

رواب عمار

وإلى كل الأصدقاء : عيسى، طارق، صلاح، أشرف، حمزة، بوضياف

،رياض، بشير، شهاب، بسمتة، نريمان،.....

إلى زملاء الدراسة ، بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
بسكرة ، وقسم التسيير الرياضي خاصة ، وباقي التخصصات .وإلى كل
من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد..

إلى كل طلبة و أهل العلم.

□ عادل بن زطمة

محتويات البحث:

شكر وعرفان

اهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة: أ

الجانب التمهيدي: الإطار العام للبحث

1- الإشكالية: 4

2- الفرضيات: 5

3- اهداف الدراسة: 5

4- أسباب إختيار الموضوع: 6

5- أهمية الموضوع: 6

6- تحديد المفاهيم و المصطلحات: 7

7- الدراسات السابقة: 9

الجانب النظري

الفصل الأول: التنظيم الإداري

تمهيد : 13

1- مفهوم التنظيم: 14

2- تعريف التنظيم : 14

3- طبيعة التنظيم : 15

4- أسس وأشكال التنظيم: 15

- 5-متطلبات التنظيم: 16
- 6-الغرض من التنظيم: 17
- 7-مبادئ التنظيم: 18
- 8-أهمية التنظيم: 19
- 9-أنواع التنظيم : 20
- 10- خطوات التنظيم: 22
- 11-نظريات التنظيم : 24
- 12-التنظيم في المجال الرياضي: 24
- 13-تنظيم وإدارة التربية الرياضية: 25
- 14-العلاقة بين التنظيم والإدارة: 25

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية

- تمهيد: 29
- 1- ماهية الموارد البشرية: 30
- 3- أهداف إدارة الموارد البشرية: 34
- 4- نظريات إدارة الموارد البشرية: 35
- 5- الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية: 38
- 6- وظائف إدارة الموارد البشرية: 40
- 7- الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية: 42
- 9- تنظيم إدارة الموارد البشرية: 43
- 10- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية: 45
- خلاصة: 47

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للبحث

- تمهيد: 50

51	1- الدراسة الإستطلاعية :
54	2- منهج البحث :
54	3- مجتمع وعينة البحث :
55	4- مجالات الدراسة :
56	5- متغيرات الدراسة :
56	6- أدوات البحث :
57	7- الأسس العلمية للأداة المستخدمة :
57	8- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج البحث

59	1- عرض و تحليل نتائج المحور الأول :
66	2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني :
77	3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث :

الفصل الخامس : مناقشة و تفسير النتائج

87	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :
90	الاستنتاج العامة :
91	الخلاصة العامة :
92	الإقتراحات و التوصيات :
93	قائمة المصادر والمراجع :
	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
59	الجدول رقم (01): يبين إجابة الموظفين حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المصلحة التي يعملون بها.	1
60	الجدول رقم(02): بين إجابة الموظفين على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها معهم	2
61	الجدول رقم (03): يبين إجابة الموظفين حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.	3
62	الجدول رقم (04): يبين إجابة الموظفين حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمصلحة التي يعملون بها.	4
63	الجدول رقم(05): يمثل إجابة الموظفين عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.	5
64	الجدول رقم (06): بين إجابة الموظفين عن مدى المسؤوليات في مكان العمل.	6
65	الجدول رقم(07): يمثل إجابة الموظفين حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.	7
66	الجدول رقم(08): يبين إجابة الموظفين عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.	8
67	الجدول رقم(9): يبين إجابة الموظفين عن العلاقة برؤسائهم في العمل.	9
68	الجدول رقم(10): يبين إجابة الموظفين عن طبيعة هذه العلاقة.	10
69	الجدول رقم(11): يبين إجابة الموظفين عن علاقتهم بينهم.	11
70	الجدول رقم(12): يبين إجابة الموظفين عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين.	12
71	الجدول رقم(13): يبين إجابة الموظفين وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً.	13
72	الجدول رقم(14): يبين إجابة الموظفين عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المصلحة.	14
73	الجدول رقم(15): يبين إجابة الموظفين عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المصلحة.	15
74	الجدول رقم(16): يبين إجابة الموظفين و رأيهم في قرارات تلك اللجان.	16
75	الجدول رقم(17): يبين إجابة الموظفين عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن إدارة المصلحة.	17
76	الجدول رقم(18): يبين إجابة الموظفين وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المصلحة.	18
77	الجدول رقم(19): يبين إجابة الموظفين حول كيفية توظيفهم داخل المصلحة.	19
78	الجدول رقم(20): يبين إجابة الموظفين عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف.	20
79	الجدول رقم(21): يبين إجابة الموظفين عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف.	21
80	الجدول رقم(22): يبين إجابة الموظفين حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.	22
81	الجدول رقم(23): يبين إجابة الموظفين على طبيعة التكوين الذي أجروه.	23
82	الجدول رقم(24): يبين إجابة الموظفين حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.	24
83	الجدول رقم(25): يبين إجابة الموظفين حسب رأيهم كيف يكون التكوين.	25
84	الجدول رقم(26): يبين إجابة الموظفين عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.	26
85	الجدول رقم(27): يبين إجابة الموظفين حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل المصلحة.	27

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
59	الشكل رقم (01): يبين إجابة الموظفين حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المصلحة التي يعملون بها.	1
60	الشكل رقم (02): بين إجابة الموظفين على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها معهم	2
61	الشكل رقم (03): يبين إجابة الموظفين حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.	3
62	الشكل رقم (04): يبين إجابة الموظفين حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمصلحة التي يعملون بها.	4
63	الشكل رقم (05): يمثل إجابة الموظفين عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.	5
64	الشكل رقم (06): بين إجابة الموظفين عن مدى المسؤوليات في مكان العمل.	6
65	الشكل رقم (07): يمثل إجابة الموظفين حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.	7
66	الشكل رقم (08): يبين إجابة الموظفين عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.	8
67	الشكل رقم (9): يبين إجابة الموظفين عن العلاقة برؤسائهم في العمل.	9
68	الشكل رقم (10): يبين إجابة الموظفين عن طبيعة هذه العلاقة.	10
69	الشكل رقم (11): يبين إجابة الموظفين عن علاقتهم بينهم.	11
70	الشكل رقم (12): يبين إجابة الموظفين عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين.	12
71	الشكل رقم (13): يبين إجابة الموظفين وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً.	13
72	الشكل رقم (14): يبين إجابة الموظفين عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المصلحة.	14
73	الشكل رقم (15): يبين إجابة الموظفين عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المصلحة.	15
74	الشكل رقم (16): يبين إجابة الموظفين و رأيهم في قرارات تلك اللجان.	16
75	الشكل رقم (17): يبين إجابة الموظفين عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن إدارة المصلحة.	17
76	الشكل رقم (18): يبين إجابة الموظفين وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المصلحة.	18
77	الشكل رقم (19): يبين إجابة الموظفين حول كيفية توظيفهم داخل المصلحة.	19
78	الشكل رقم (20): يبين إجابة الموظفين عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف.	20
79	الشكل رقم (21): يبين إجابة الموظفين عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف.	21
80	الشكل رقم (22): يبين إجابة الموظفين حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.	22
81	الشكل رقم (23): يبين إجابة الموظفين على طبيعة التكوين الذي أجروه.	23
82	الشكل رقم (24): يبين إجابة الموظفين حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.	24
83	الشكل رقم (25): يبين إجابة الموظفين حسب رأيهم كيف يكون التكوين.	25
84	الشكل رقم (26): يبين إجابة الموظفين عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.	26
85	الشكل رقم (27): يبين إجابة الموظفين حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل المصلحة.	27

مقدمة:

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

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

ويقابل هذا التطور في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تطور الإدارة بجميع عناصرها، حيث أجريت في هذا المجال أيضا العديد من الدراسات وظهرت مجموعة من النظريات ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل المؤسساتي وتحقيق الاستقرار الإداري، ورسم الأهداف والعمل على بلوغها. لقد أصبحت الحاجة إلى التنظيم الإداري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضرورية فحاجة الفرد إلى ذلك التنظيم صارت تتمثل في كون هذا الأخير يساعد على تحقيق الحاجيات وإشباعها والعيش وفق نسق سليم.

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

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

مقدمة

وقد قسمنا موضوع بحثنا إلى ثلاثة أبواب جاءت كالتالي:

الباب الأول: تناول الإطار العام للبحث

الباب الثاني: الجانب النظري، وتناولنا فيه فصلين، الفصل الأول قمنا بدراسة وظيفة التنظيم، وفي الفصل الثاني قمنا بدراسة إدارة الموارد البشرية.

أما الجانب التطبيقي من البحث فقد قسمناه إلى ثلاث فصول هما:

الفصل الأول: تطرقنا فيه لأهم الخطوات المنهجية وكذلك أدوات البحث المستعملة لدراسة موضوعنا، بينما قمنا في الفصل الثاني، بعرض و تحليل نتائج الاستبيان، وأخيرا في الفصل الثالث قمنا بمناقشة و تفسير نتائج البحث و انتهينا باستنتاج عام وخاتمة أكدنا من خلالها صحة فرضيات البحث، وبالتالي الإجابة على الإشكالية المطروحة.

الجانب التمهيدي: الإطار العام للبحث

1- الإشكالية:

في العصر الحالي أصبح الأفراد أهم مورد بالنسبة لإدارة المنشآت الرياضية الحديثة و التي تعتمد على هذا المورد الهام و الإستراتيجي في تحقيق أهدافها و تلبية إحتياجاتها , مما يدعو من إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية إلى بذل الجهد و الوقت و إنفاق المال لإختيار أفضل الأفراد للعمل لديها , و القيام بتوفير فرص التدريب , وكذلك الحوافز المادية و المعنوية المناسبة لهم إذ تسعى إدارة المنشآت الرياضية من وراء كل هذا إلى الحصول على تحسين في أداء هؤلاء الأفراد من خلال تقديم الأداء المتميز و بذل الجهد الذي يحقق أهداف هذه المنشآت.

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

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 وعملية تهتم بالجانب الإنساني في تفعيل العمل المؤسسي، في حين كان الاهتمام في وقت مضى مقتصرًا على الجوانب المادية فقط.

ونظرًا لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينها، وعليها أيضاً إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساساً من أجلها. لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات والمشكلة عموماً في المنشأة الرياضية من الإدارة العامة والإدارات الفرعية والعمال، لذلك أصبحت المنشآت عموماً -والرياضية منها على وجه الخصوص - تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة بالتالي أصبح التنظيم الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى ذو أهمية بالغة. لذلك جاءت إشكالية الدراسة والمتمثلة في:

- التساؤل الرئيسي:

- ما هو واقع التنظيم الإداري لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

والتي تندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى مساهمة العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 2- كيف يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 3- ما مدى تأثير العمليات الإدارية التي تعمل على تنظيم إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

2- الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

لتنظيم الإداري الجيد دور هام وإيجابي في تحقيق التطور بمصلحة النشاطات الرياضية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- 1- تساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة
- 2- لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة
- 3- للعمليات الادارية التي تعمل على تنظيم إدارة الموارد البشرية تأثير فعال على الإستقرار الإداري لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة

3- اهداف الدراسة:

ان الهدف من هذا البحث يتمحور على الأهداف التالية:

- معرفة أهمية تنظيم إدارة الموارد البشرية لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- إظهار مدى مساهمة عناصر تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإنسجام الداخلي لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة
- إظهار الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة

- معرفة مدى تأثير العمليات الإدارية التي تعمل على تنظيم إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

4- أسباب إختيار الموضوع:

4-1. الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة هاته المواضيع القيمة في وقتنا الحاضر.
- محاولة رفع مستوى كفاءتنا منهجيا وموضوعيا على أساس أن الممارسة العلمية للبحث من شأنها أن تثري معارفنا، وتمرننا على التحكم في الأدوات و الأساليب المنهجية العلمية.
- إثراء المكتبة بمرجع جديد قد يكون في يوم ما في متناول باحثين آخرين لإنجاز دراسات أخرى مكتملة.

4-2- الأسباب موضوعية:

- قلة الدراسات في هذا الموضوع.
- محاولة التعرف على أهمية التنظيم الإداري للموارد البشرية لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- التطلع والتعرف على العوائق التي تواجه الجانب التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- عدم توفر المراجع الكافية الخاصة بموضوع التنظيم الإداري للموارد البشرية لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة

5- أهمية الموضوع:

لقد أصبحت الدراسات الحديثة تركز اهتمامها على وظائف الإدارة والتي من بينها وظيفة التنظيم ، هذه الأخير ولما لها من دور إيجابي وفعال في تطوير المنشآت بوجه عام والتي تدخل ضمنها بطبيعة الحال تنظيم الإدارة الرياضية، ويقابل هذا كله التطور الذي تشهده إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في وقتنا الحاضر وفي ظل الاهتمام بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في محيط العمل ذات أهمية قصوى بعدما كان التركيز كله ينصب على الموارد المادية، من هنا تأتي أهمية البحث في هذا المجال، ولكن نظراً إلى أن الإدارة تعتبر علماً قائماً بذاته شاسع في محتوياته ومضامينه فقد ارتأى الباحث أن يتطرق إلى عنصر واحد من عناصر الإدارة وهو :التنظيم ومحاولة معرفة مدى مساهمته في تطوير المؤسسات والمنظمات الرياضية خاصة عند تجسيده في إدارة الموارد البشرية لكي يتم في الأخير فهم الدور الفعال الذي تلعبه كل هذه الآليات في مجال التربية البدنية والرياضية، إذ يتمثل التنظيم في المجال الرياضي في ترتيب الجهود البشرية العاملة في

الميدان الرياضي بالأعمال والوظائف والمهام والتنسيق بينها بغرض استغلالها لأقصى درجة ممكنة، وبأحسن صورة لأداء العمل الرياضي.

6- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

6-1- الإدارة:

لغويًا: تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلي حيث كان أو إلي ما كان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب. (عبد الرحمن العيسوي 1998, ص11)

إصطلاحيا: هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح. (محمد صبحي حسانين , 1995, ص211).

إجرائيا: الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

6-2- الإدارة الرياضية:

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

أو هي: " توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها. (مفتي إبراهيم حمادة1999, ص 17).

إجرائيا: يمكن القول أيضاً من خلال هذين التعريفين أن الإدارة الرياضية هي تسخير مجموعة من الوظائف تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للقيام بتسيير المنشأة الرياضية من خلال توفير

الموارد البشرية المؤهلة في المجال الرياضي، وتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة حسب النشاطات الرياضية التي تحتوي عليها المنشأة .

6-3- التنظيم:

لغويًا: التنظيم لغة يعني التأليف ... نظمه نظاماً فانظم، وأي شيء قرنته بآخر أو ضممت بعضه إلى بعض فقد نظمته . والنظام ما نظمت فيه الشيء من خيط و غيره ... والجمع أنظمة وأناظيم، والنظام الإتساق ومنها تناظمت الصخور: تلاصقت (أبو الفضل جمال الدين، محمد بن مكرم 1994، ص 86) **إصطلاحياً:** هو " : وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، بحيث يتم إسناد نشاط معين إلى الشخص الذي تتلاءم قدراته ومهاراته مع متطلبات هذا النشاط، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا، ومن المسؤول عن ماذا ... الخ، والنتائج المطلوب بلوغها عند تحديد شبكات الاتصال، واتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف." (موفق حديد محمد 2001، ص 32)

إجرائياً: التنظيم هو توضيح النشاطات الموجودة داخل المنشأة وتوضيح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويقابل ذلك القيام بعملية التنسيق بين جهود الأفراد العاملين داخل المنشأة بالشكل أو الطريقة التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف لضمان بقاء المنشأة بالدرجة الأولى، والعمل على تطويرها وازدهارها بالدرجة الثانية.

6-4- إدارة الموارد البشرية:

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

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

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

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة بعنوان: "دور التنظيم في تحسين المنشآت الرياضية. (دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية في ولاية سطيف). 2012/2011". من إعداد الطالب نصر الدين منصر، حيث هدفت الدراسة إلى أهمية التنظيم الفعال في تطوير المنشأة الرياضية وإنعكاسه على الرياضة بصفة عامة و تنبيه المسييرين للمنشآت بالدور الذي يمكن أن يلعبه التنظيم في تطوير المجال الرياضي، و تم إستخدام المنهج الوصفي على العينة بطريقة عمدية وشملت الإداريين في الوحدات التابعة للمركبات المتعددة الرياضات لولاية سطيف، توصلت هذه الدراسة إلى أن التنظيم يساهم في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المنشآت وله الدور الحيوي في تحسين تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر.

الدراسة الثانية : دراسة الطالب عمر دمانة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية " دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط (2008/2007).

لقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة، تم الاستعانة بهذا المنهج كونه يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق. وللتحقق من فرضيات البحث فقد قام الباحث بتوزيع إستبيانات على كل العمال وعددهم 70 عاملا أي المجتمع الإحصائي ككل، وكان هذا الإستبيان يهدف إلى معرفة آراء و إتجاهات العاملين حول دور التنظيم الإداري للموارد البشرية وتأثيره على الأداء والتطور داخل المنشأة.

لقد بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها أن تنظيم إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في تحقيق التنمية وتطوير الجانب الإداري في المنشأة إلى حد بعيد، حيث يرى كل الباحثين أن التنظيم الجيد الذي تسيير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الفرضية العامة المتمثلة في الدور الفعال لتنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير الجانب الإداري للمركبات الرياضية.

8- التعليق على الدراسات السابقة:

من الأهمية بما كان على الباحث الإعتماد على المعرفة العلمية السابقة والخبرة النظرية أو التطبيقية المتوفرة لبناء تصور عام حول الموضوع مراد دراسته وكيفية تجسيد الأهداف المسطرة بصورة موضوعية ومفيدة في زيادة التراكمية العلمية، وذلك لقد تطرقت الدراسات السابقة الذكر إلى جوانب عديدة متعلقة بالإدارة العامة والإدارة الرياضية وكذا التسيير الإداري داخل المنشآت الرياضية.

ومن خلال استعراضنا للدراسات السابقة وجدنا في مجملها تساؤلات عن أهمية التنظيم في إدارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تنمية الجانب الإداري للمنشأة وتطويرها.
وعليه فالدراسة موضوع الحال كان لها نقاط تقاطع مع الدراسات التي توفرت للباحث نحاول إبرازها كالتالي:

في الدراسة الأولى: تكلمت معظمها على الأداء المهاري و القيمة العلمية للمورد البشري. واتفقت الدراسة التي تناولناها على أن المنهج الوصفي هو الذي يتلاءم مع هذا النوع من الدراسات ونتيجة لتلك المؤشرات التابعة من أوجه الاختلاف و التشابه فيما بين دراستنا الحالية و الدراسة السابقة الذكر، فقد استعنت بها من خلال إستخدام المنهج وإختيار العينة وهد النوع من البحوث الذي تكلمت عنها الدراسة السابقة التي تخص تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بشكل عام .
وفي الدراسة الثانية والتي شملت الإداريين في الوحدات التابعة للمركبات المتعددة الرياضات لولاية سطيف. كما اعتمدت على المنهج الوصفي للدراسة و هذا ما يتفق مع طبيعة و شكل البحث موضوع الدراسة. وهدفت إلى أن التنظيم الفعال في تطوير المنشأة الرياضية وإنعكاسه على الرياضة بصفة عامة و تنبيه المسيرين للمنشآت بالدور الذي يمكن أن يلعبه التنظيم في تطوير المجال الرياضي
ولذلك نجد أن الدراستين اللتان تناولتهما سابقا، إتفقتا من حيث الشكل بالدراسة الحالية واختلفت من ناحية المضمون، و إنطلاقا من ذلك تولدت لنا فكرة البحث الحالي والذي يندرج تحت عنوان: واقع التنظيم الإداري لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

كما تعتبر الدراسات السابقة، بمثابة خبرات علمية وعملية، حيث تم الإستفادة منها وفق النقاط التالية :

- ✓ صياغة أهداف وفروض البحث بدقة.
- ✓ طريقة إختيار العينة بدقة وعناية .
- ✓ تحديد المنهاج المستخدم لطبيعة الدراسة.
- ✓ إختيار متغيرات البحث وكيفية قياسها.

الجانب النظري

الفصل الأول: التنظيم الإداري

تمهيد :

التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من اجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضا التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من اجل تكوين كيان موحد بممارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود .

وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح المنظمة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية. فهما الهيكل والأداء اللذان بواسطتهما ، يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة ، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من اجل تحقيق الهدف المنشود.

1- مفهوم التنظيم:

كثرت آراء العلماء حول مفهوم التنظيم فمنهم من يرى أن التنظيم هو مرحلة تحديد الواجبات وتقسيمها إلى أجزاء ثم إسنادها لأفراد من أجل تنفيذها ومنهم من يرى أن التنظيم عبارة عن منظمة تحتوي على مجموعة من الأفراد لهم مصالحهم ودوافعهم ومنهم يقول أن التنظيم هو نظام يحوي على مجموعة من الإجراءات ذات علاقة ببعضها البعض ويجب التعامل مع هذه الإجراءات ككل ويسمى هذا بالاتجاه الفكري أو نظرية التنظيم.

وبغض النظر عن الأقوال السابقة نرى أن التنظيم أحد أهم عناصر الإدارة فبدونه تفقد الكثير وتصبح عملية عاجزة غير قادرة على السير في الطريق بالسرعة والأهمية المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وعموماً التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم (عبد الحميد شرف 1998 ص 15)

2- تعريف التنظيم :

* تعددت تعاريف التنظيم من علماء الإدارة ونذكر منها

يقول "هنري فايول" هو: "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها البعض."

* يعرفه "كونتزوا وزنل" أنه: "تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط الإدارة المناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتسويق." (عصام بدوي وآخرون 2001 ص 29)

* كما يعرفه "رولف دافيز" أنه: "تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أو كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني."

* كما عرفه "ليندال إيرويك" هو: "عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك في مجموعات حيث يمكن إسنادها للأشخاص" (عبد الحميد شرف 1998 ص 17)

* الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة بما يحقق الأهداف التنظيمية أي أنه الحقل الذي تعمل فيه الإدارة وباعتباره وظيفة من وظائف المدير. "سيد الهواري"

* تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق ومن ثم أيضا اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها. "زكي مكّي إسماعيل"

* العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط. "Schermmer"

* نسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينها خلال إطار إداري معين. "Bernard"

* الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات. "جون جورس"

* وظيفة إدارية تهتم بتحديد النشاطات المباحة وتقسيم مهامها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والحقوق والواجبات والصلاحيات اللازمة. مع الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة وفقا للشروع الحنيف من اجل تحقيق أهداف مشروعة محددة مسبقا. "العتي (المفهوم الإسلامي)"

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا القول أن التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم. (عبد الحميد شرف 1998 ص 18-19)

3- طبيعة التنظيم :

هو عملية مستمرة ومتحركة وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض السلطات ورسم الهيكل التنظيمي، ووصف الوظائف. حيث يتركز الاهتمام في تصميم هيكل تنظيمي سهل من رسم السياسات وتنفيذ الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الإدارية المعقدة والمهمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب خصوصا. وإنما تعمل على بيئة عمل سريعة الحركة والتقلبات والتغيير هذا بالإضافة إلى ضمان وجود عامل الكفاءة والفاعلية الإدارية ورضا العاملين والموظفين في الجهاز الإداري .

4- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأي مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد بعضهم مع بعض والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك، ليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذي يتبع في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة

فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل أنواع التنظيم ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل وهي على النحو:

4-1-1 أساس جغرافي: بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية وهذه الأخيرة مع غيرها من المناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

4-2-2 أساس الغرض الرئيسي: يبين هذا التنظيم على أساس السلطة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة، فتنظيم الإدارة العامة للإستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلطة المستوردة، وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس نوعية التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الإجتماعي، إدارة الأسر وإدارة النشاط الشعبي.

4-3-3 أساس وظيفي: يعني تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متغيرة تمثله وحده مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان والبيع (إبراهيم محمود عبد المقصود ومحمد الشافعي 2003 ص 13.12)

5- متطلبات التنظيم:

أي تنظيم حتى يستمر وينجح ويصبح تنظيما فعالا قادرا على تحقيق الأهداف ونادرا ما تصادفه العقبات أو يتعرض للفشل يلزم مراعاة بعض المتطلبات التي تحميه من الوقوع في غيابات المستقبل.

5-1-1-1 إمكانيات البشرية:

التنظيم يقوم أساسا على أفراد لخدمة أفراد آخرين وهؤلاء الأفراد يمثلون الدعامة الرئيسية في التنظيم وبدون العنصر البشري في التنظيم يصبح جسم ساكن لا حراك فيه ويفقد بذلك التنظيم عنصر الحركة التي لها أثرها الفعال على عملية الإنجاز ونعني بالعنصر البشري هنا العنصر المتخصص المؤهل وذو الخبرة الكاملة فكلما توفرت هذه المتطلبات في العنصر البشري ساعد ذلك أن يكون التنظيم فعال ومجديا (عبد الحميد شرف، 1999، ص 20)

5-2- الهيكل التنظيمي المناسب:

حتى تكون عملية التنظيم مفيدة وفعالة لا بد أن تتكامل عناصرها بحيث يتماشى كل عنصر مع بقية العناصر وذلك بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم وطبيعته والهدف الذي صمم من أجله.

5-3- القانونية:

أي تنظيم لكي ينجح ويستمر ويحقق أهداف لا بد أن يكتنفه عنصر الإيمان ومن هنا يمكن القول بأنه لا يمكن لأي منشأة رياضية أن تقام أو تمارس عملها دون تشريع قانوني يحدد نشاطها وأهدافها، وإلا تعرضت للمشكلات وعدم الاستمرار.

5-4- الموارد المالية:

ويقصد بها الجانب التحويلي للمشروع من الناحية المادية لأنه ما يقيمه التنظيم الجيد على الورق وعندما نريد تحريكه وتطبيقه على الواقع نصدم بعدم وجود موارد مالية كافية لتحقيق هذا التنظيم (طلعة حسام الدين 2007، ص 64)

6- الغرض من التنظيم:

إن الغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العاصر التالية:

➤ وحدة هدف معين متفق عليه .

➤ وجود مجموعة من الأفراد بينهم علاقة محسوسة .

➤ اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف .

بناء على ما تقدم يجب أن يتميز التنظيم بواقعيته وحيويته وفاعليته في تحقيق الأهداف بأفضل الأساليب وقلل التكاليف من خلال مجموعة من الأفراد يكون بينهم تنسيق في جهودهم وعملهم .

7- مبادئ التنظيم:

تعرض كل من "برنارد" و"فايول" و"تايلور" و آخرون للمبادئ التي يجب أن يقوم عليها التنظيم وهي متعددة نذكر منها ما يتعلق بالتنظيم في التربية الرياضية ومن هذه المبادئ:

1-7- وحدة الهدف:

ينبغي على كل إدارة وعلى كل فرد يعمل بها معرفة الهدف المطلوب والوصول إليه حتى يساهم كل منهم بفاعلية لتحقيقه، إن وحدة الهدف تؤدي إلى وحدة الفكر وغالبا ما تؤدي وحدة الفكر إلى الإنجاز والإنجاز من أهم أهداف التنظيم.

2-7- الكفاية:

وهي تعني هنا ضرورة دراسة التنظيم الجيد والهدف منه وتحديد ما يكفي لتحقيقه بأقل قدر ممكن من التكاليف وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فالتنظيم الجيد هو أقصر الطرق للوصول إلى الهدف (عبد الحميد شرف ص 18)

3-7- المسؤولية:

بمقتضى هذا المبدأ يعتبر المرؤوس مسؤولا أمام رئيسه عن المهام التي توكل إليه وتكون المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له تماما لأنه أينما توجد المسؤولية توجد السلطة.

4-7- تدرج السلطة:

تعد السلطة عاملا أساسيا لممارسة العملية الإدارية، فمدير النادي على سبيل المثال لديه سلطات تمنح له من طرف مجلس إدارة النادي، هذه السلطة يعيها المدير جيدا، أي يصبح لكل فرد في التنظيم سلطاته في شكل تناوبي واضح، وتداخل السلطات وعدم وضوحها يربك العملية الإدارية والتنظيمية بأكملها. (عبد الحميد شرف ص 20)

5-7- البساطة :

يجب أن يكون التنظيم بسيطا بعيدا عن التعقيدات و يمكن إدراكه من قبل جميع الأطراف لأن معنى خصائص التنظيم الجيد أن يدرك كل فرد موقعه بسرعة و سهولة (عبد الحميد شرف ص 21)

7-6- تحديد الوظائف:

يجب تحديد الوظائف و الشروط و المواصفات اللازمة لشكل هذه الوظائف على أن يكون التحديد في كل حالة واضحاً بعيداً عن المجاملة، و أن يتم التحديد على أساس نوع الأنشطة و الأعمال المتوقعة .

8- أهمية التنظيم:

يظهر من خلال التعريفات السابقة أن للتنظيم أهمية قصوى يمكن أن نوجزها في النقاط التالية: (أحمد ماهر 2000، ص458).

8-1. التنظيم هو هيكل العلاقات والسلطات:

يحدّد التنظيم العلاقات والسلطات وبذلك يعرف كل فردٍ عاملٍ على وجه التحديد الواجبات المفروض عليه القيام بها بحكم كونه عضواً داخل المنشأة ويعرف أيضاً واجبات الآخرين كما يعرف سلطاته التي لا يجوز له تجاوزها وكذلك سلطات الآخرين، كل هذا من شأنه تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وهو أمر إيجابي.

8-2. التنظيم هو هيكل الاتصالات والمعلومات:

يساعد التنظيم وبشكلٍ كبير في تسهيل عملية الاتصال داخل المنشأة سواءً بين مستويات الإدارة ، أو بين العاملين داخل أحد هذه المستويات، ذلك أن التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها و وجهة استقبالها.

8-3. التنظيم هو وسيلة لتنمية القدرات:

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

8-4. التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية:

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

9- أنواع التنظيم :

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

9-1- التنظيم الرسمي:

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

" - هو الذي يهتم بهيكل المنشأة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنشأة وبالتالي تبين دور كل فرد فيها، ويشمل القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي يعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة. "

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

" - هو الذي يهتم بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات ويقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الإتصالات الموجودة في الإدارة، بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات. " (طلحة

حسام الدين ، ص 64)

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

و يقوم التنظيم الرسمي على مجموعة من النقاط والتي من خلالها تظهر خصائصه التي تميزه عن التنظيم غير

الرسمي ، وتمثل هذه النقاط فيما يلي : (محمد قيس العبيدي ص 229)

9-1-1. إرتباط التنظيم الرسمي بتحقيق الأهداف التنظيمية:

يتوجب من خلال هذا الإبتعاد عن كل ما من شأنه أن يعيق التنظيم في تحقيق أهدافه وذلك بعزل كل العوائق والعلاقات الشخصية عن النشاطات الرسمية، فتحديد الأدوار وأيضا تحديد الأفراد التي تناط إليهم يجب أن يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالأهداف المحددة.

9-1-2. 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 .

9-1-3. إرتباط الأغراض الشخصية للأفراد بالأهداف المراد تحقيقها:

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

9-1-4. تحديد التنظيم الرسمي لنطاق العمل:

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

9-2-2- التنظيم غير الرسمي:

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

كما يعرف على أنه " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة ." (محمد قيس العبيدي ص 238)

وقد ظهر التنظيم غير الرسمي نتيجة أسباب عديدة من بينها:

- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية كل حاجيات الأفراد داخل المنشأة.
- كبر حجم التنظيم الرسمي يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية نظراً 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 و الإنسجام بين التنظيمين، كما يساهم في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم الرسمي مما يوجد لدى هذا الفرد نوعاً من الأمن و الاستقرار ويرفع من روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته، إضافة إلى ذلك فإن التنظيم غير الرسمي يعتبر متنفساً للأفراد مما يواجهونه 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 أهداف التنظيم وأهداف العاملين به ، ومن غير المعقول النظر إلى التنظيم غير الرسمي على أنه يعيق التنظيم الرسمي، بل نجد أن الإدارة الرشيدة هي التي تستطيع التوفيق بينهما، وأكثر من ذلك فإن الأخذ بكل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي يؤدي حتماً إلى نجاح أهم عملية إدارية داخل المنشأة وهي عملية التنظيم.

(حسن احمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري 2007 ، ص.42)

إن إعادة تنظيم الجهاز الإداري كانت ولا تزال من أول وأبرز محاولات التطوير الإداري، ذلك أن 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 الأفراد 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.

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

- صعوبة رضا العمال وتقبلهم للتغيير .
- وجوب وجود مهارات لإرساء قواعد جيدة لعملية إعادة التنظيم تنفادى من خلاله ما لم ينجح التنظيم في تطبيقه.
- عملية إعادة التنظيم تحتاج إلى معلومات ومعطيات جديدة وجيدة تساعد في إنجازها.¹

10- خطوات التنظيم:

يتباين التنظيم في طريقة بنائه باختلاف حجم المنشآت أو المؤسسات والأبعاد التي ترمي إليها وطبيعة أهدافها التي يسعى إليها التنظيم . فالمؤسسات باختلاف أحجامها تتطلب تنظيمًا بالضرورة سواء كانت الوظائف بسيطة أو معقدة إلا أن الاختلافات في تنظيمها يختلف حسب حجم المؤسسة، ويجب لوضع

¹ - أمين الساعات: أصول علم الإدارة العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997، ص140.

هذا التنظيم إتباع خطوات محددة (قيس محمد العبيد 1997، ص 25).

10-1- تحديد واجبات الإدارة:

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

10-2- تقسيم النشاطات:

يجب على المدير كخطوة ثانية أن يقوم بتقسيم النشاطات إلى أقسام أو وحدات إدارية يختص كل قسم فيها بنشاطٍ معينٍ يحدده المدير، ثم يقوم بتوزيع الوظائف على العمال كل حسب تخصصه .

10-3- وضع طريقة للتنسيق:

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

10-4- 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.

10-5- تحديد السلطة اللازمة:

والمقصود بها تحديد سلطات بعض المرؤوسين التي يفوضها لهم المدير من أجل السرعة والإنقان في العمل لتحقيق الأهداف، لكن هذا التفويض يجب أن يبقى في حدوده، فلا يتجاوز إلى وظائف أخرى وذلك لنجاح التنظيم.

10-6- 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 اسم لكل قسم وتوضيح الوظائف المنوطة به، وتكون عملية التوزيع من أعلى سلطة في المنشأة والتي تمثل قمة الهيكل التنظيمي، ثم تنزل بصفة تدريجية حسب درجة أهمية كل وظيفة إلى أدنى مستوى منه، وهذه الأخيرة تمثل قاعدة هذا الهيكل التنظيمي. (قيس

محمد العبيد 1997، ص 60).

11- نظريات التنظيم :

11-1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية):

تتعامل تلك النظرية على الأفراد العاملين في المنظمة بصورة آلية في تجاهل الواضح الجانب البشري والإنساني لهم، فقد اعتبر الفرد العامل وكأنه اله عليه أن يتكيف مع ظروف العمل وطبيعته الوظيفية التي يتم تكلفتها بها، وأعطت للإدارة الحق الكامل في التحكم بالعامل والاستغناء عنه وفق رغبتها وقد ركزت تلك النظرية على ضرورة وضع معايير للمعايير وللادعاء وأهمية تقسيم العمل وزيادة الإنتاج .

11-2- النظرية السلوكية:

ترى تلك النظرية أن الفرد العامل هو أساس المنظمة وانه لا يتحرك ولا ينتج فقط معتمدا على الدفع المادي ، بل معتمدا على إشباع المنظمة لحاجاته المتعددة .

إلا أن البعض قد وجه لتلك النظرية بعض الانتقادات ، ومن أهمها تجاهل تلك النظرية لأهمية الهيكل التنظيمي وطبيعة الوظيفة والعمل ذاته واختزال النظرية السلوكية لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين في العلاقات الإنسانية والمبالغة في تأثيرها على عملية الإنتاج وتقليل من قيمة و اثر الحوافز المادية على تحريك دوافع نحو الإنتاج (عبد الحميد شرف ص 37)

11-3- نظرية النظم:

تنظم تلك النظرية إلى التنظيم على أن نظام مكون من مجموعة مترابطة من المكونات والتي يتأثر كل منها بالآخر ، حيث يتميز ذلك النظام بأنه يتسق مفتوح يتفاعل مع ما حوله من المؤثرات والعناصر البيئية ، والذي يعمل على مواجهة أي مشكلة إدارية قد تطرأ أو تواجهها المنظمة .

ترى تلك المنظمة أن التنظيم المفتوح يستطيع بمواجهة المشكلات الطارئة أن يعتمد ويتضمن لذاته الاستقرار و الاستمرارية و المنافسة نظرا لاندماجه وتفاعله مع عناصر البيئة المحيطة .

12- التنظيم في المجال الرياضي:

في مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد من الأنشطة لها من تنظيم وتوزيع أنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لانجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع بيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين والتنسيق بين مختلف الجهود الجماعية منعا للاحتكاك

والتضارب بين الأفراد أثناء التنفيذ، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد العاملين. (طلعت حسام الدين 1997 ص 70)

13- تنظيم وإدارة التربية الرياضية:

يجب أن تشمل خطة التربية الرياضية المدرسية النقاط التالية: (طلعت حسام الدين 1997 ص 72)

- 1- يجب أن يؤمن معلم التربية الرياضية بأهداف التربية الرياضية.
- 2- تحديد بوضوح أغراض التربية الرياضية المدرسية لان المدرسة غير النادي الرياضي.
- 3- وضع المنهج التدريسي بما يتلائم والأعمار والجنس ويحقق الحاجات.
- 4- تحديد الطرق والوسائل التي يمكن بها تحقيق أغراض التربية الرياضية المدرسية ويمكن إجمالها بما يلي:
 - ✓ وضع برنامج عام للرياضة المدرسية.
 - ✓ اختيار مجموعة من الخبرات لكل مرحلة دراسية.
 - ✓ وضع محتوى البرامج الداخلية والخارجية لتلائم وميول ورغبات المتعلم.
 - ✓ تحديد طرق التدريس وفقا للإمكانات المتوفرة.
- 5- تحديد وسائل القياس المناسبة.
- 6- إجراء التجارب لاختبار وسائل القياس لغرض وضع معايير تستخدم للمقارنة بين مستويات أداء المتعلمين مهاريا ومعرفيا.
- 7- إجراء عملية تقويم النتائج ومعرفة مدى تحقيق الأغراض.
- 8- نتيجة التقويم يمكن معرفة مدى مطابقة المحتوى مع ميول ورغبات المتعلمين.

14- العلاقة بين التنظيم والإدارة:

هناك علاقة بين التنظيم و الإدارة و هي علاقة عضوية مباشرة و النقاط التالية تبرز مدى العلاقة

بينهما :

- التنظيم أحد عناصر الإدارة و من صلب مكونات العملية الإدارية و الإدارة بدون تنظيم تكون فاشلة و لن تستطيع أن تحقق أهدافها .
- التنظيم هو المرآة التي تعكس التخطيط و تلي متطلباته و بدون التنظيم يضل التخطيط خطوات تنفيذية لا تتحول إلى واقع .

◀ التنظيم يحقق السرعة المحسوبة في الأداء للعملية الإدارية حيث لا يوجد هناك تضاد أو ازدواجية في الأعمال بل يكون هناك سرعة في الإنجاز و بالتالي نجاح عملية الإدارة في تحقيق مهامها (طلعت

حسام الدين 1997 ص 75)

▶ التنظيم يهب الإدارة الإستقرار حيث أن كل فرد في التنظيم يعرف من هو رئيسه، ومن هو مرؤوسه، ومن أين يأخذ التعليقات ، وهذه الحدود الواضحة بين العاملين وتحديد العلاقات بينهم تجعل كل فرد في التنظيم يعرف ما له و ما عليه و هذا يشعر بالإستقرار، والتنظيم يجعل العملية الإدارية عملية محسوبة تتميز بالدقة و الفعالية و يساعدها على إنجاز مهامها و من خلال ما سبق نجد أن هناك علاقة طردية بين التنظيم والإدارة فلا توجد إدارة بدون تنظيم و العكس صحيح.

خلاصة:

إن عملية التنظيم التي هي من أساسيات التسيير الإداري الرياضي لا بد من توفيرها وتطبيقها في الميدان لأن حتميته تفرض ذلك لكونه أحد العناصر الأساسية في العملية التسييرية وكذا الدور الذي يلعبه في عملية التسيير لتوفيره من جهد ووقت وكفاءة قادرة على التسيير الرياضي.

الفصل الثاني :

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

كانت المنظمات من قبل تشهد نقص في التنظيم فلا يوجد قانون تنظيمي يسيروها ولا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها وشيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة ولطبيعة التغيرات وخاصة العنصر البشري الذي من طبيعته يؤثر ويتأثر الأمر الذي أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر و الذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية و التي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير، من توظيف، تدريب، ترقية، متابعة الأجور.... الخ.

شهدت هذه الإدارة تقلبات عبر المراحل منذ أن ظهرت للوجود إلى وقتنا الحاضر خاصة عند إدخال التكنولوجيا على الوظائف الإدارية الأمر الذي جعل الأعمال معقدة وتحتاج إلى أشخاص ذوي كفاءة ليدبروها وهناك أيضا عدت وظائف أساسية أخرى تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهناك فرق كبير بين إدارة الموارد البشرية القديمة و الحديثة.

1- ماهية الموارد البشرية:

1-1- مفهوم الموارد البشرية:

هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم و الذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، و هناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها:

- تعرف الموارد البشرية على أنها كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلقت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة.

- كما تعرف على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

- وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

محمد فتحي 2003، ص 233)

1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظر التقليدية أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني ، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل...) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. ومن المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الأفراد من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الأفراد.

- يعرف French إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".

- كما يعرفها Fleppo.e بأنها "تخطيط و تنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

- وذكر كل من Myres.c, Pigros.p أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحث يمكنهم تحقيق دواتهم، و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".

- من ناحية أخرى يعرف كلا من grantK,j و Smith,g إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد".

- كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها وتدريبها وتطويرها و العمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصالحة المنشأة و العاملين فيها". (محمد فالح صالح 2004، ص 20)

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تخص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات موارد بشرية على أسس علمية، والإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل و زيادة انتاجاتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب: (مصطفى نجيب شاويش 2005، ص 24)

- التوسع والتنمية الصناعية التي تمت في العصر الحديث، الأمر الذي ساعد على ظهور المنظمات العالمية و بداية ظهور مشاكل وصراعات بين الإدارة والعمال، لذلك حاولت الإدارة استخدام بعض الحلول من خلال أساليب مبتكرة لمواجهة هذه المشاكل.

- التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي و الثقافي .

- بروز العديد من المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن العمال ومن ثم الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية.

- إصدار القوانين والتشريعات العمالية وذلك بتدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال و الشركاء.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا:

2-1-1- مراحل ما قبل الحرب العالمية الثانية:

2-1-1-1- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها: (صلاح عبد الباقي 2002، ص 18)

- المكننة وحولها محل العامل .

- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل (المصنع).

- إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة.

ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل، حيث أصبح ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، هذا بالإضافة إلى ظهور عدة مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي تحتاج إلى مهارة.

2-1-1-2- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

وهي من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى بقيادة (فريدريك تايلور) والذي لقب بابي الإدارة .

وقد توصل (تايلور) إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- التطور الحقيقي في الإدارة.

- الاختيار العلمي للعاملين.

- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين و تعليمهم. (صلاح عبد الباقي 2002، ص 19)

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

2-1-3- المرحلة الثالثة: نمو المنظمات المالية:

يقول الكثير إن ظهور حركة الإدارة العلمية أدى بدوره إلى ظهور المنظمات العمالية، وذلك لأنها كانت تحاول دائما استغلال العمال، لذلك نرى بان هذه المنظمات قد تطورت ونمت خاصة في الدول الصناعية حيث جاءت هذه المنظمات العمالية من اجل إعطاء الحق للعامل وذلك بدفع الأجور وتقليل ساعات العمل وتوفير الوسائل المناسبة، لذلك نجد أن العمال باتوا يستخدمون الإضراب كأسلوب للضغط و القوة.

2-1-4- المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرف اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختبارات (beta and alpha) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، و بتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدا بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي و الرعاية الصحية.

وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية و الترفيهية والتعليمية وإسكان وهي كبداية لظهور أقسام شؤون الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1915 اعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت 12كلية بتقديم برنامج تدريب في إدارة الموارد البشرية، و بحلول عام 1920 أصبحت إدارة الموارد البشرية متواجدة على نحو ملائم في الكثير من الشركات والأجهزة الحكومية.

2-2-2- مراحل ما بعد الحرب العالمية الثانية:

2-2-1- المرحلة الأولى: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:

شهدت هذه المرحلة تطورا في مجالات العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب - هاو ورت- بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة - التون مايو- وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل. (صلاح عبد الباقي 2002، ص 20)

2-2-2- المرحلة الثانية: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لم تكتفي إدارة الموارد البشرية، بهذه التطورات تطور بارزا في السنوات الحديثة واتسع نطاق عملها، حيث أصبحت مسؤولية على عدة جوانب مثل تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن الجهود المبذولة وكذا تحفيزهم، إضافة إلى ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد إن هناك نموا متزايدا نتيجة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية فهناك الكثير من التحديات التي تعرقل إدارة الموارد البشرية ومن هذه التحديات الأوتوماتيكية الاعتماد على الكمبيوتر في انجاز الكثير من الوظائف بعد إن كانت على العامل. (صلاح عبد الباقي 2002، ص21)

3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى وايت White أن أهداف المنظمات تنطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة، وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات وكذا حرص المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، أما فيما يتعلق بالعدالة فيتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، ذلك من خلال مراعاة تحقيق العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز... الخ، كما يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل. (سنان المسوي، 2006، ص26)

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- 1- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الاكتفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة .
- 3- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة .
- 4- تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
- 5- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأهم على أعمالهم و منحزاتهم.
- 6- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي. (سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي 2007، ص10)
- 7- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- 8- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقا من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة. (جمال الدين محمد مرسي 2006، ص21).

4- نظريات إدارة الموارد البشرية:

ظهر عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل إدارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، مما أدى إلى ظهور اتجاهات و مناهج مختلفة لدراسة لإدارة وفيما يلي أهم هذه المدارس أو المداخل حسب تطورها التاريخي:

4-1- مدخل الإدارة العلمية:

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فريدريك تايلور (1856-1915) وكان يعمل مهندسا بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد.

وقد لاحظ تايلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيودان:

- جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه.
- كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الإنسان ناحية الكسل، ومن ناحية أخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى.

ويتلخص أسلوب الإدارة العلمية عند تايلور في أن هناك دائما طريقة نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وأن هدف الإدارة العلمية هو التوصل أو التعرف على الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل بشكل أمثل فقد لاحظ تايلور أن كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقي الخاص، وذلك بغرض اختصار وتفادي الحركات الغير ضرورية وتحسين الأداء، ثم تحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل، وسميت الطريقة باسم (دراسة الوقت والحركة).

وقد قوبلت حركت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد في أن تايلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية، واعتبر أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستو الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع وأغفل النواحي الإدارية الأخرى.

4-2- مدخل وظائف الإدارة:

كان هنري فايول (1841-1925) والذي يمل مهندس بإحدى الشركات بفرنسا يجري عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة، قام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان (الإدارة الصناعية و العمومية)، وقد أبرز فايول الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج.

من أهم العلماء الذين ساهموا بدراساتهم في هذا المدخل هو "ماكس وير" (1864-1920) عالم الاجتماع الألماني، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديمه نموذج الخاص بالتنظيم الإداري البيروقراطي، وهذا النموذج في حقيقته لا يحمل أي من المعاني الغير مرغوبة الشائعة الآن في الاستخدام العادي للكلمة.

فالبيروقراطية ترتبط دائما بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها. فمن الناحية نجد أن العمل الواحد مقسم إلى أجزاء صغيرة وأن العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد، ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسيا و أفقيا في منتهى الصعوبة. (زيد منير عبوي، سامي حريز 2005، ص 17)

4-3- مدخل العلاقات الإنسانية:

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو (1880-1949) بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكترتك ما بين 1924 و عام 1932.

وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة و التهوية و الرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال.

وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض منها:

قام الباحثون باختبار مجموعتين إحداها تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير إنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين. فاستنتجوا أن هناك عامل آخر غي الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

- السلوك الإنساني احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.

- الحوافز المعنوية للأفراد تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى الحوافز المادية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

- التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرات الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.
- الإدارة الديمقراطية: أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع. (سعيد يس عامر ، 1998 ، ص14).

4-4- المدخل الكمي:

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية، ويركز على الإدارة باعتبارها نظاماً من النماذج و العمليات الرياضية وسمي باسم بحوث العمليات. وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق والمشكلات الإدارية في صورة رقمية يعبر عنها برموز و علاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج، ويساعد هذا المدخل المديرين على التفكير المنطقي المنظم و رؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح يسهل لهم عملية اتخاذ القرارات.

4-5- مدخل النظم:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها، وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها العديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها. وبناء على ذلك فإن الغدرة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي ومهمة الإدارة في هذا المجال هو الحفاظ على المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء. وتتسم الأنظمة في هذا المدخل بعدد من الخصائص الرئيسية:

- المدخلات: لا توجد أي منظمة تتمتع بالاكفاء الذاتي ، إذ لابد لها أن تستورد مصادر الطاقة اللازمة لنشاطها وحركتها وتمثل هذه المصادر في الأفراد والخدمات والمعدات والأموال والأسواق.....الخ.
- العمليات التحويلية: وهي استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة .
- المخرجات: وهي ما تقدمه المنظمة للبيئة كنتاج للنشاط التحويلي مثل: الخدمات، أو المعلومات...الخ.

- الإدارة: وتهم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة.
- الأثر المرتد: ويعني المعلومات اللازمة لتتأكد الإدارة أن النتائج المستهدفة (المخرجات) قد تحققت.
- المحيط: المشروع نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجي، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى المحيط.
- الوصول إلى المحيط بأكثر من طريقة: تعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها إلى حالة معينة.

4-6- المدخل الشرطي أو الموقفي:

يهدف إلى التركيز على العلاقات المحددة بين عناصر النظام، امتد مدخل الأنظمة إلى ما يسمى بالمدخل الشرطي في الإدارة، ويقوم على أساس أنه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة أي لا توجد طريقة مثلى للإدارة تطبق على كل المشروعات. (سعيد يس عامر ، 1998 ، ص 16.)

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق وبالتالي تساعد على زيادة حجم المعرفة الإدارية.

5- الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية:

لا بد أن توفرن بكفاءة إدارات المنشأة بشكل مباشر بنشاط إدارة الموارد البشرية وكلما كان أداء إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة واحترافا كان لذلك أثرا مباشرا في أداء الأفراد بالإدارات المختلفة. (إبراهيم رمضان الدين 2006 ، ص 73)

5-1- السرعة:

- في تنفيذ الخدمات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة.
- السرعة في التعامل مع الأحداث والمناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملين بالمؤسسة.

5-2- الدقة:

- في كافة البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.
- الدقة في سلامة تنفيذ الإجراءات القانونية المعمول بها.
- دقة وسلامة المستندات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.

5-3- الأمانة و السرعة:

بالنسبة للمستندات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة خاصة الأرشيف الخاص بكل موظف بالمؤسسة. سرية المستندات الواردة والصادرة إلى ومن الموارد البشرية حتى على الأفراد العاملين بالموارد البشرية إلا بقدر ما تحتاجه ضرورات العمل.

5-4- المرونة:

في التخطيط وتنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية خاصة عند حدوث تعديلات وتغيرات مختلفة في القوانين الداخلية أو الخارجية للمؤسسة . في التعامل مع الحالات -خاصة الإنسانية منها -.

5-5- البساطة في الإجراءات :

في تنفيذ المعاملات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مما يعني التنسيق الجديد بين أفراد فريق عمل الموارد البشرية (الإجازات، المكافآت، تسجيل وتنفيذ التدريب، الحصول على الخدمات الطبية وبقية الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة).

الميل العام إلى التسهيل والتسيير قدر المستطاع مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها. معادلة تحقيق السهول والسلامة واليسر في انجاز أعمال الموظفين مع الالتزام القانوني بلوائح ونظم المؤسسة).

5-6- الايجابية و التفاعل :

مع الطلبات والاحتياجات المختلفة للعاملين بالمؤسسة أيا كانت صفتهم أو مستواهم الإداري. التفاعل الاجتماعي مع المناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسة .

5-7- الجماعية والتكامل:

سيادة روح الفريق المتحاب المتعاون خاصة وأن أعمال الموارد البشرية تحتاج تنسيق بين أكثر من وحدة الإدارة .

التدوير الوظيفي ومعرفة وفهم كل موظف لعمل زملائه حتى يتم تغطيته بكفاءة أثناء الإجازات وضغوط العمل. (إبراهيم رمضان الدين 2006 ، ص 75)

5-8- التطور المستمر:

في مستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين.

في سياسة التحضير بما يواكب التنامي المستمر لاحتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة في نظم وأدوات وأساليب الموارد البشرية المستخدمة. (إبراهيم رمضان الدين 2006 ، ص 76)

6- وظائف إدارة الموارد البشرية:

ليس هناك اتفاق تام على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف و أنشطة، ويرجع ذلك إلى الاختلاف الذي تعرفه المنظمات من حيث حجم أنشطتها و أعمالها و حجم العاملين بها.

و بصفة عامة يمكن التعرف على وظائف وأنشطة الموارد البشرية من خلال تتبع عدد من البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، وإحدى هذه الدراسات قام به colema charles منظمة كبيرة تعمل في مجالات مختلفة من الأعمال. (سنان الموسوي ص 27)

و يمكن تقسيم تلك الوظائف إلى وظائف رئيسية و أخرى مساعدة .

6-1- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

6-1-1- تحليل العمل: يعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

6-1-2- تصميم العمل: هو تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على هوية واضحة و توفر الإحساس بالمسؤولية وتوفر التخصيص و تقسيم العمل.

6-1-3- التوصيف الوظيفي: هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، ومهامها، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة. (احمد ماهر، 2007، ص، 34.)

6-1-4- تخطيط القوى العاملة:

يعني تخطيط القوى العاملة تقدير الاحتياجات المستقبلية من كل أنواع ومستويات القوى العاملة، وكذا إمكانيات تديرها، فهو يتناول باختصار طلب وعرض العمل سواء على مستوى المشروع أو الدولة، انه تقدير كمي وكيفي للطاقات البشرية المطلوبة والبحث في مصادر عرضها من معاهد تعليمية ومراكز تدريبية،

ويقوم على وضع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الأهداف التي يسعى المشروع أو الدولة لتحقيقها. (حمدي أمين عبد الهادي 1990، ص 33)

6-1-5- الاختيار و التعيين:

6-1-5-1- مفهوم الاختيار: يعرف على انه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة وآخر يرفض. (مهدي حسين زويلف 1998، ص 109)

6-1-5-2- مفهوم التعيين : هو آخر عملية من مراحل الاختيار والتوظيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بالوظيفة والرئيس المباشر و مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل. (سهيلة محمد عباس، 1999، ص 103.)

6-1-6- تصميم هيكل الأجور: هو عبارة عن تجميع عدد من الوظائف (أو الدرجات) ويتم تحديد اجر لكل وظيفة وتحصل كل الوظائف التابعة لدرجة معينة على نفس الأجر، بدلا من تحديد اجر مستقل لكل درجة.

6-1-7- تصميم أنظمة الحوافز و المزايا: الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء.

أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضو في المنظمة التي يعمل بها.

6-1-8- تقييم الأداء: ويقصد به متابعة أداء الفرد الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل مطور. (مهندس محمد جمال الكفافي 2007، ص 229)

6-1-9- التدريب: هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغيرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاية أدائهم. (حسن أحمد الطعاني، 2007، ص 15.)

6-2- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية :

6-2-1- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة.

6-2-2-2- امن و سلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على امن وسلامة وحماية العاملين والأمن والصحة والاتجاهات السليمة لهم

6-2-3- ساعات وجداول المنظمة: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضعه نظام يكفل كفاءة العمل.

7- الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

7-1- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال والتغييرات في الأداء الداخلي للمنظمة.

7-2- نظم المعلومات و بحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات و المستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي.

كما أنها قد تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.

7-3- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة. (احمد ماهر، 2007، ص، 35.)

8- النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة ، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها ، و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث: (علي السلمي 2001 ، ص 44)

- 1- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية ، و قدرة فكرية ، و مصدر للمعلومات والاقتراحات و الابتكارات ، و عنصر فعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- 2- أن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية ، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير و الإنجاز.
- 3- أن الإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه

يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

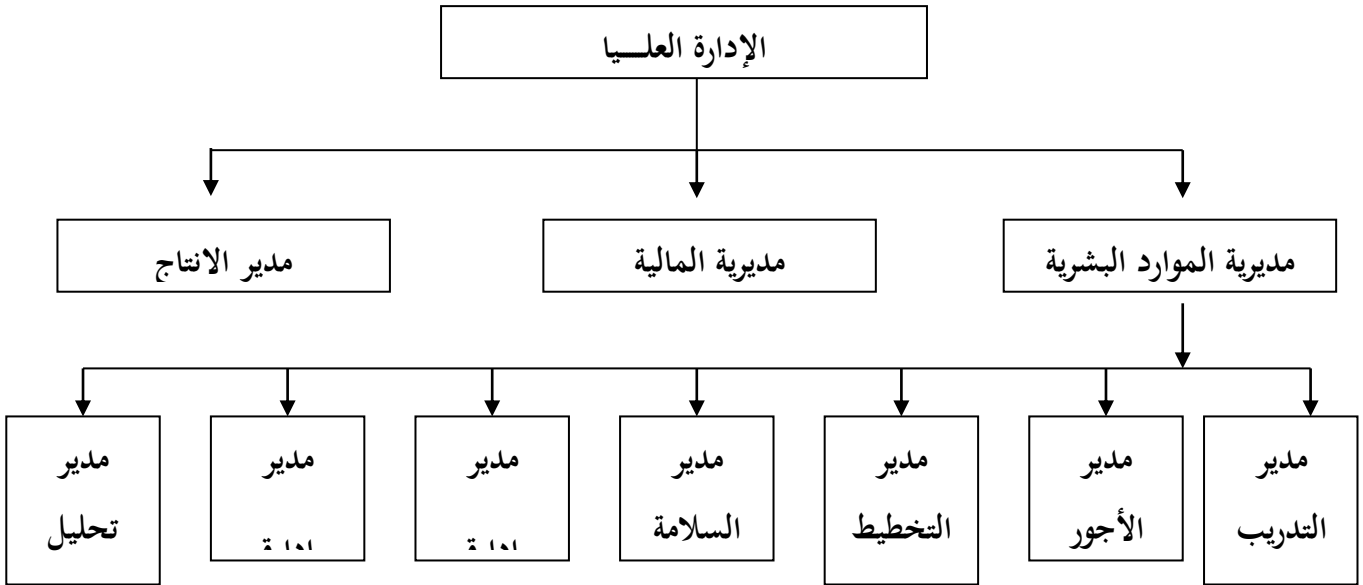
4- أن الإنسان يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.

و يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، و في ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية.

9- تنظيم إدارة الموارد البشرية:

9-1- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:

ترتبط الإدارة بالإدارة العليا مباشرة ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة البشرية والشكل التالي يوضح ذلك: (احمد ماهر، 2007، ص، 311).



الشكل (01): التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

يلاحظ من خلال الشكل التنظيمي ما يلي:

- وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا وتفرع من إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدير كل إدارة متخصص أو استثماري.

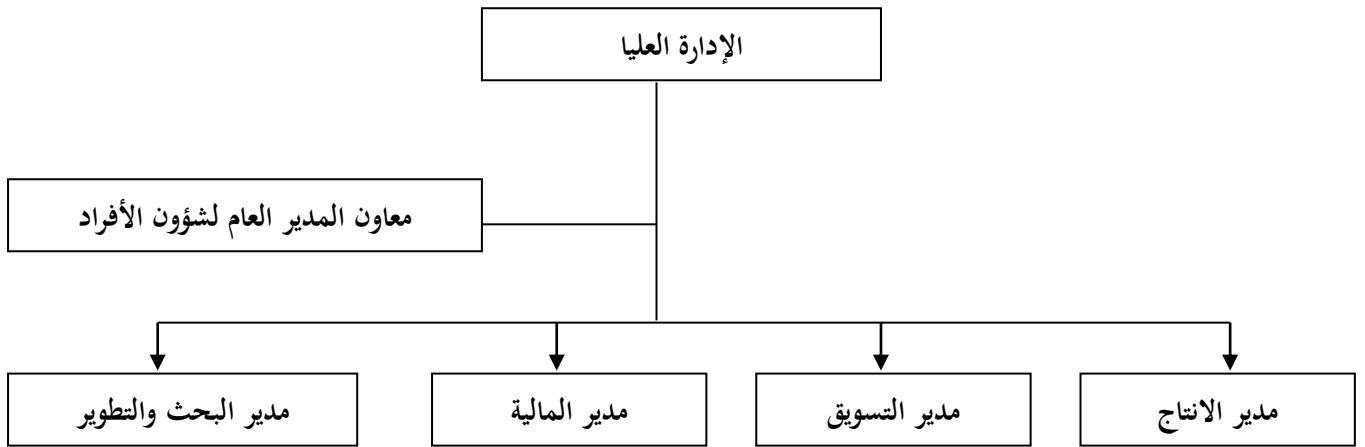
تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، فقرارات ادارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتدريب والتوظيف والتخطيط من القرارات الاستراتيجية نظرا لما تتضمنه من مخاطر وكلف فان سلطة اتخاذها تسند الى الادارة العليا للمنظمة وتتوزع بقية القرارات على الادارات الوظيفية الأخرى.

ويستخدم هذا الشكل في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى التقني العالي.

9-2- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة (الكبيرة منها والصغيرة) في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي ، أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة.

وفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة والشكل التالي يوضح هذا النموذج: (احمد ماهر، 2007، ص، 313).



الشكل (02): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.

نلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية إن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استثمارية في شؤون الأفراد ويمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم.

10- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

الميكال التنظيمي والوضع التنظيمي يتحدد متأثراً بمجموعة من العوامل ومنها: (علي السلمي، ص55)

10-1- أدوار ادارة الموارد البشرية:

وتعتبر عاملا مهما في المنظمات التنافسية والتي تميل ميلا متزايدا نحو العولمة، والمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية هي التي تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لجميع المتطلبات من اقتصادية وتكنولوجية وقانونية.

أهم الأدوار:

10-1-1- دور الأعمال:

وهي من الأدوار الحديثة وتساهم في تعزيز الدور الاستراتيجي للمنظمة، ويتمثل هذا الدور بمشاركة الموارد البشرية في تحديد حاجات الأعمال في المنظمة والمساعدة في دفع المنظمة للوصول لأهدافها.

10-1-2- الدور التشغيلي:

يعد من الأدوار القصيرة كونه يرتبط بالأعمال اليومية للمنظمة ولإدارة الموارد البشرية ثانياً. ويتمثل في صنع قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على السلوك والأداء، ونشاط التدريب والمتابعة وتقييم الأداء.

10-1-3- الدور الإداري:

وهو أيضا الدور متوسط المدى ومهمته التأكد من معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق استقطاب المناسبة، ووضع انظم الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.

10-2- حجم المنظمة:

ويتحدد بحجم النشاط الذي تديره المنظمة أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها.

ويؤثر الحجم في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فزيادة حجم المنظمة يفرض عليها استحداث أنظمه لم تكن موجوده سابقا.

وحجم المنظمة يتأثر بالتغيرات البيئية وتوسيع حجمها يكون استجابة لتلك التغيرات.

وكما أن كبر أو صغر المنظمة له اعتبار فمنظمات الأعمال الصغيرة تميل الى توزيع نشاطات ادارة الموارد البشرية

على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها ، أما المنظمات الكبيرة تتجه الى وجود اداره متخصصه للموارد البشرية فيها.

10-3- كثافة المورد البشري:

تتباين المنظمات في استخدامها لعنصر العمل تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه(اما حقل سلعي مادي أو حقل خدمات) فالاعتماد الكبير على عنصر العمل كلما استلزم الأمر الى ادارة متخصصه في تخطيط العمل وقيادته وتوجيهه ومراقبة أدائه.

المنظمة ذات العمل الكثيف: وهي المنظمة التي تستخدم المورد البشري بكثافته وتقوم بالتعدد والتنوع في نشاطات ادارة الموارد البشرية

10-4- مستوى التقنية:

احلال الآلة محل العنصر البشري يمكن أن يؤثر سلبا على وضع ادارة الموارد البشرية في المنظمة. فإن استخدام التقنية العالية يؤدي الى أن يكون دور ادارة الموارد البشرية ذات طابع تنفيذي فتكون اما مهمله أو في قاعدة الهرم التنظيمي.

10-5- خصائص سوق العمل:

التغيرات في خصائص سوق العمل (الاستقرار أو عدم الاستقرار)
-استقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية تميل المنظمات الى تقليص دور ادارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء.
أما عدم الاستقرار(تتنافس المنظمات على الحصول على الكم والنوع المطلوب من الموارد البشري بأقل التكاليف) وهذا ما يميز أسواق العمل اليوم فتقوم بتوسيع دور ادارة الموارد البشرية الى الأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات(تزيد من أهمية الموارد البشرية وادارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المنظمة). (علي السلمي، ص56)

10-6- توفر الكوادر الإدارية الكفؤة:

يجب توفر كوادر اداريه متخصصه تفهم مسؤوليات الإدارة أولا وتعكس هذه المسؤوليات بإجراءات وقواعد العمل ثانيا، ويجب أن تكون في المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية، لأن عدم توفر الكوادر المتخصصة يؤدي الى فشل ادارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة

خلاصة:

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية، حجر الزاوية في العملية الإدارية، ذلك لان مدى فعالية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد في درجة كبيرة على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات، فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات، والسياسات والخطط وهم الذين يضعون البرامج ويسهرون على تنفيذها و يمكن القول أن نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى الاستخدام الأمثل لهذه القوى، هذا ما يبرز حتمية وجود توصيف وظيفي واضح يحدد مهام و واجبات ومسؤوليات تلك القوى العاملة.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث :

الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة سنحاول التطرق للجانب التطبيقي قصد دراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى تتمكن من إعطاء المنهجية العلمية حقها وكذا تطابق المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة الذكر ويتم ذلك عن طريق تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الذي وجه إلى موظفي المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية .

ولقبول الفرضيات المقدمة في الجانب النظري أو رفضها ، لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر مصداقية والمتمثلة في الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة التي من خلالها تم التطرق إلى الدراسة الإستطلاعية و اختيار منهج الدراسة وأداتها ومدى صدق وثبات أداة الدراسة وكذا مجتمع البحث وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة ومجالاتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة، كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

1- الدراسة الإستطلاعية :

أن القيام بهذا النوع من البحوث يستلزم إجراء دراسة استطلاعية جادة , حيث تلعب الدراسة الاستطلاعية دورا بالغ الأهمية في أي بحث علمي , فهي القاعدة الاساسية التي تبنى عليها التصورات الاولية وهي الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في ألقاء نظرة استشرافية من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية , كما تعتبر أيضا سندا قوي في توضيح مدى إمكانية إجراء هذا البحث .

بحيث قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارتي الى المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة، أين قام الباحث بجمع المعلومات الأولية عن هذه المصلحة والتي نقدمها فيما يلي :

أولا: تقديم للمديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية :

تضمن الجامعة الجزائرية تكويننا أكاديميا للطلبة، كما تعتبر فضاءً لتنمية المنافسة العلمية والفكرية وتوسيعا للمعارف بفضل المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية، حيث تساهم هذه الأخيرة في إعداد الطالب للبحث العلمي، كما تعتبر وسيلة لتنمية الفضول وروح الاكتشاف والإبداع وبناء الشخصية وفضاء للتدرب على العمل الجماعي مما يجعلها سبيلا لتوسيع نطاق العلوم وتحقيق استمرارية العمل البيداغوجي داخل المؤسسات التعليمية.

وتعمل هذه المديرية في إطار رؤية الجامعة التي تقوم على غرس الحياة الجامعية الصحيحة في نفوس الطلبة ومواءمتها مع ميولهم واتجاهاتهم، وإرساء كل ما هو فاضل ونبييل ووطني، مساهمة منها في خلق جيل مؤمن بقضايا وطنه وأمتة العادلة، من أجل ذلك تسطر برنامجا سنويا يتضمن فعاليات ثقافية وفنية بهدف تهيئة الفضاء المناسب لاكتشاف الإبداعات الطلابية وتشجيعها وتنميتها وتنظيم النشاطات التي تبرز مواهب الطلبة وتعمل على صقلها ورعايتها، وإعداد المسابقات المختلفة،

إلى جانب الاهتمام بالأنشطة الفنية، حيث النشاط الموسيقي والمسرحي والمرسم الجامعي والخط العربي، ومشاركة طلبة هذه الأنشطة مثل فرقة وكورال الجامعة، بالإضافة إلى فرقة المسرح الجامعي والمعارض الفنية والأمسيات الثقافية.

ثانيا/ أهداف تعمل المديرية على تحقيقها:

- ترقية وتطوير مقدرات طلبة جامعة محمد خيضر الفكرية والثقافية والعلمية، والفنية.
- تنمية ورعاية المواهب وإبرازها في مختلف المحافل والمناسبات.

- تفعيل العمل العلمي والثقافي والفكري والاجتماعي.
- بث روح التعاون والتنافس بين الطلبة.
- تدريب وتأهيل الطلبة ومن خلال تشجيعهم على المبادرة، والابتكار، والقيادة، والتخطيط، والتنفيذ.
- غرس قيم العمل التطوعي.

ثالثا/ مهام المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية بجامعة بسكرة.

تم اعتماد النشاطات الثقافية والرياضية بجامعة بسكرة منذ نشأتها، وذلك بتسخير كل الوسائل والإمكانات اللازمة قصد تطويرها وتنميتها وسط الطلبة لإعطاء صبغة أخرى لحياة الطالب الجامعي داخل المعاهد والأقسام. وسأيرت حياة الطلبة ومن أجل ذلك تتولى المديرية الفرعية للأنشطة تجسيد برنامج عمل سنوي،

1/النشاط العلمي: وهو ما يندرج ضمن التكوين العلمي للطلاب، بهدف تحسين مستواه، وتوسيع آفاقه وخبراته، وإعطائه مجالات لإكمال تكوينه البيداغوجي، بكل ما يفيد مساره الدراسي وحياته العلمية، وتمكينه من الاطلاع على المحيط الخارجي، من خلال إكسابه معارف ومهارات جديدة، وهو الدور الذي تؤدّيه أساسا النوادي العلمية التابعة للمديرية، التي تعتبر بوابة تمكن الطالب من تحقيق مشروعه الشخصي.

2/النشاط الثقافي: ويمثل قلب العملية البيداغوجية، وجوهر الأنشطة الفكرية العلمية، التي يتم من خلالها إطلاع الطالب على مختلف العلوم والمعارف الخارجة عن مجال تخصصه العلمي، لا سيما تلك التي تتعلق بالفنون، واكتشاف التراث الوطني والعالمي، والاحتكاك بالمجتمع المدني، وذلك ما يتم تحقيقه من خلال معرفة الفضاءات الثقافية والحضارية عبر مختلف مناطق الوطن، كالمسرح والمتاحف والمناطق الأثرية، فضلا عن إقامة المعارض وورشات التكوين التابعة للمديرية، نذكر منها ورشة المسرح، الفيديو، الموسيقى، التصوير، وغيرها.

3/النشاط التحسيس والتوعوي: وهو النشاط الذي يهدف أساسا إلى تنمية حس المواطنة، وترقية الوعي الاجتماعي لدى الطالب، بإشراكه وتحسيسه بالمسؤولية، من خلال تمكينه من الانخراط في العمل الجماعي التطوعي داخل محيط الجامعة، وهو ما يتم أساسا عن طريق الحملات التحسيسية والتوعوية، من ذلك القيام بحملات التشجير والنظافة، وعمليات التحسيس بالمحافظة على الفضاءات والمرافق البيداغوجية، والمساحات الخضراء، والقيام ببعض الزيارات لمختلف الفئات المعوزة، وذوي الحاجات الخاصة.

4/النشاط الرياضي: يعتبر هذا النشاط المتنفس الحقيقي للطلاب، بل المجال الخصب الذي يعبر من خلاله الطالب عن قدراته الجسمية والفكرية، على اعتبار أنّ الجسم السليم في العقل السليم، وعلى هذا الأساس

يحظى هذا الجانب بقدر كبير من الأهمية، وهو ما يتجلى في فتح باب التكوين في مختلف الرياضات الفردية والجماعية، يُضاف إلى ذلك المشاركة في الدورات الوطنية والمحلية التي تنظمها المديرية، والتي تمكن الطلبة من صقل مواهبهم، وتنمية قدراتهم التنافسية، وترسيخ قيم التعاون المثمر بإقامة

رابعاً/ المصالح التابعة للمديرية:

1/ مصلحة الأنشطة الثقافية والعلمية: ويتمثل دورها في متابعة البرنامج السنوي للأنشطة على مستوى المديرية مع توفير كل الوسائل والتجهيزات التي من شأنها إعطاء الأحسن والأرقى لنشاطات المديرية الفرعية وإنجازاتها، كما تقوم مصلحة النشاطات أيضاً بعدة وظائف هي:

- تنفيذ البرنامج السنوي للأنشطة الثقافية والعلمية المسطر من طرف المديرية الفرعية للأنشطة.
- دراسة ملفات إنشاء النوادي العلمية، والثقافية، على مستوى الجامعة، واقتراح اعتمادها على السيد مدير الجامعة
- متابعة النوادي ودراسة ملفات الانخراط بها.
- برمجة، ومتابعة النشاطات الأسبوعية للنوادي ومتابعة الالتزام بها.
- توفير اللوازم الخاصة بتنظيم نشاطات النوادي الثقافية والعلمية بالمديرية.
- بالإضافة إلى عدة نشاطات أخرى مختلفة.

2/ مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية: ويتمثل دورها في تكوين الفرق الرياضية الجامعية في كل الرياضات قصد المشاركة في كل المناسبات والتظاهرات الرياضية المبرمجة على المستوى المحلي، الجهوي والوطني وحتى العالمي.

مصلحة الأنشطة الرياضية لها عدة مشاركات وإنجازات محققة ساهمت في تشريف الجامعة في عدد كبير من التظاهرات الرياضية المنظمة، ويتم تسطير البرنامج السنوي للأنشطة الرياضية بالتنسيق مع مصالح النشاطات التابعة للكليات وكذا الرابطة الولائية للرياضة الجامعية، وتسهر مصلحة النشاطات الرياضية بالمديرية الفرعية على توفير كل الوسائل والتجهيزات اللازمة للفرق الرياضية التابعة لها، كما تقوم مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية أيضاً بعدة وظائف هي:

- تنفيذ البرنامج السنوي للأنشطة الرياضية المسطر من طرف المديرية الفرعية للأنشطة.
- متابعة النوادي الرياضية والترفيهية ودراسة ملفات الإنخراط بها.
- تنظيم البرنامج الأسبوعي لنشاطات النوادي ومتابعة تطورها.
- توفير اللوازم الخاصة بتنظيم نشاطات النوادي الرياضية بالمديرية.

○ بالإضافة إلى عدة نشاطات أخرى مختلفة.

3/ دائرة الإعلام، والاتصال: وتتكفل بأداء المهام التالية:

- التغطية الإعلامية لكل النشاطات المنظمة على مستوى المديرية الفرعية للأنشطة.
- أرشفة الإنتاج السمعي والبصري والمكتوب.
- الإشراف على سير ومراجعة الموقع الإلكتروني للمديرية وتحديثه، وكذلك حساباتها على شبكات التواصل الاجتماعي.
- تصميم وإخراج الإعلانات والبوستارات وكذا بطاقات الدعوة والانخراط والمطويات وما يتعلق بها.

4/ الهيكلية الإدارية للمديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية.

- السيد/ عبد المالك صكاك/ المدير الفرعي .
- السيدة/ شفري هناء/ أمانة المدير الفرعي.
- السيد/ معمر صغيري/ رئيس مصلحة النشاطات الرياضية.
- السيدة/ صيد فطيمة/ أمانة رئيس مصلحة النشاطات الرياضية.
- السيد/ مروش ربيع / رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية، مكلف بالإعلام.
- السيد/ العربي عطاء الله/ مكلف بالقاعة متعددة النشاطات بالجمع.

2- منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة موضوع بحثنا، اخترنا لدراستنا المنهج الوصفي، حيث يهدف البحث الوصفي الى جمع بيانات لمحاولة اختبار فروض أو الإجابة على تساؤلات تتعلق بالحالة الجارية أو الراهنة لأفراد عينة البحث والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه، أي تصف ما هو كائن أو تصف ما هو حادث . والبحث الوصفي لا يقف عند حد تجميع البيانات وتبويبها وجدولتها ولكنه يتضمن قدر من التفسير لهذه البيانات. (محمد حسن علاوي، أسامة راتب 1999، ص 140)

3-مجتمع وعينة البحث:

1-3.مجتمع البحث:

إذا كان تعريف مجتمع البحث هو: "جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، يجب أن يشمل مجتمع البحث على النقاط التالية:
- أن يشمل جميع الأفراد المجتمع الأصلي.

- البيانات تكون دقيقة.

- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث. (حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسى 1999، ص 45)

تكون مجتمع البحث من موظفي المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة، لذا مجتمع دراستنا يتكون من 6 موظفين.

3-2. عينة الدراسة:

عينة البحث في جزء من المجتمع الأصلي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي.

ومحاولة منا لتحديد العينة التي تكون أكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، شملت عينة البحث جميع موظفي المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم 6 موظفين، وللحصول على المعلومات من المجتمع الأصلي للبحث قمنا بتطبيق المسح الشامل وبذلك يتم الرجوع إلى وحدات تمثل المجتمع موضوع الدراسة، أو ما يسمى بالعينة وهي: (العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع، على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث). (رشيد زرواتي الجزائر 2007، ص 344)

وفي بحثنا شملت العينة كل موظفي المديرية وذلك بطريقة قصدية (عمدية)، حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة.

تعريف العينة المقصودة:

العينات المقصودة هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي. (محمد مبيدات، محمد أبو ناصر، عقلة مبيضين 1999، ص 92).

4-مجالات الدراسة:

4-1- المجال المكاني: انحصر البحث في مديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

4-2- المجال الزمني: إن المدة المستغرقة للإنجاز هذا البحث دامت 5 أشهر من بداية جانفي 2019 إلى غاية ماي 2019. مقسمة الى قسمين :

الجانب النظري: 8 جانفي الى غاية 20 مارس 2019.

الجانب التطبيقي : 8 أبريل الى غاية 20 ماي 2019.

5-متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات البحث تبين لنا جليا أنه هناك متغيرات الأول مستقل، والثاني تابع.

1-5 المتغير المستقل: هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى، وتكون ذات صلة بها، كما أنه السبب في علاقة السبب والنتيجة، أي العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج. (مروان عبد المجيد إبراهيم 2000، ص 134)

-المتغير المستقل يتمثل في: التنظيم الإداري

2-5 المتغير التابع: وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول قيم المتغيرات أخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات علم قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. (وحيد دويدري ص 305)

-المتغير التابع يمثل في: مصلحة النشاطات الرياضية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

6- أدوات البحث:

إذ اعتمادنا ما يعرف باستمارة الاستبيان الذي يعتبر أحد الوسائل العديدة للحصول لهذا على البيانات و هي أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق و التوصل إلى الواقع و التعرف على الظروف و الأحوال و دراسة المواقف و الاتجاهات والآراء .

بناء على البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة، يجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هو الاستبيان. ويعرف الاستبيان على أنه: أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث. (ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم 2000، ص 82).

وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة بطريقة منهجية يتم وضعها في استمارة لترسل أو تسلم إلى الأفراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة وإعادتها للباحث التي تخدم الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويشترط أن تكون واضحة وتتميز بعدم التحيز، ويجب أن تكون الألفاظ والكلمات التي تتضمنها الأسئلة بسيطة و سهلة.

وهذا حتى يتسنى لكل أفراد العينة بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم بصورة مطلقة وحرية كاملة وكذا تسمح لنا باستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات.

7- الأسس العلمية للأداة المستخدمة :

7-1- صدق المحكمين: تم تحقيق صدق الاستبيان عن طريق استطلاع رأي المحكمين على عبارات الاستبيان والمتمثلين في مجموعة من الأساتذة و الدكاترة المختصين في المجال الرياضي من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية لولاية بسكرة.

7-2- الموضوعية: الاختبار الموضوعي يقل فيه التقدير الذاتي للمحكمين، فموضوعية الاختبار تعني قلة أو عدم وجود اختلاف في طريقة تقويم أداء المختبرين مهما اختلف المحكمون، فكلما قل التباين بين المحكمين دل ذلك على أن الاختبار موضوعي. (كمال عبد الحميد إسماعيل، محمد صبحي حسنين 1980، ص 40)

يجب أن تكون تعليمات الاختبار ومحتويات الاستبيان واضحة ومفهومة، وكلما تحققت الثبات تحققت الموضوعية.

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إن هدف الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة، تساعدنا على التحليل والتفسير والحكم على مدى صحة الفرضيات والمعدلات الإحصائية المستعملة هي:

قانون النسب المئوية: لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع القاعدة الثلاثية المعروفة ب:

$$\frac{X}{S} \times 100\% = \text{ع}$$

فإن:

$$X = \frac{100 \times \text{ع}}{S}$$

X: النسبة المئوية.

ع: عدد الإجابات (عدد التكرارات).

س: عدد أفراد العينة.

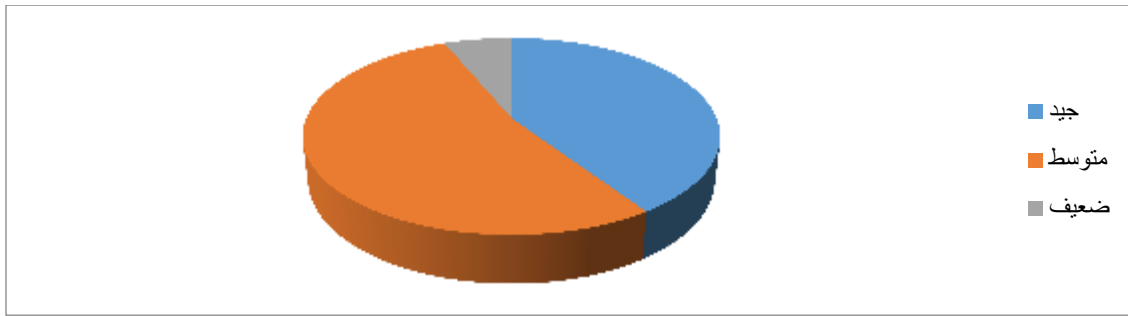
الفصل الرابع :
عرض وتحليل نتائج
البحث

1- عرض و تحليل نتائج المحور الأول:

تساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة

السؤال الأول: كيف ترى أداء الإدارة داخل مصلحة النشاطات الرياضية التي تعمل بها؟
الجدول رقم (01): يبين إجابة الموظفين حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المصلحة التي يعملون بها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
33	2	جيد
50	3	متوسط
17	1	ضعيف
%100	6	المجموع



الشكل (01): يبين نسبة إجابة العينة حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل مصلحة النشاطات الرياضية التي يعملون بها.

- عرض و تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة 50% من العمال يرون أن أداء الإدارة في مصلحة النشاطات الرياضية التي يعملون بها متوسط، في حين نجد أن نسبة 33% أجابوا بأن أداء الإدارة في مصلحة النشاطات الرياضية جيد، بينما 17% يرون أن الأداء ضعيف.

- الإستنتاج :

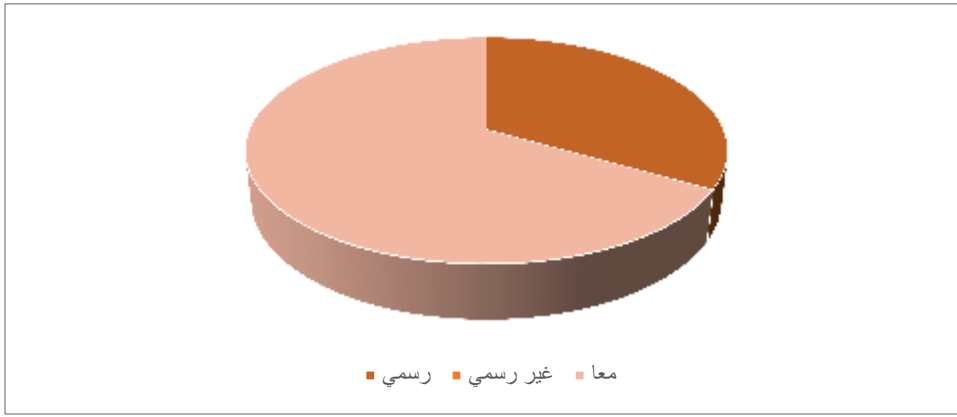
يتضح من خلال ماسبق أن أغلبية الإجابات كانت على ان المستوى العام للإدارة داخل مصلحة النشاطات الرياضية التي يعملون عليها متوسط ، وعليه فإن تفعيل الأداء الإداري داخل المصلحة يحتاج إلى توفير كل ما من شأنه أن يساهم في ذلك من موارد وإمكانيات.... إلخ .

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الثاني: إلى ماذا تلجأ الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين؟

الجدول رقم(02): بين إجابة الموظفين على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها معهم

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
33	2	رسمي
0	0	غير رسمي
67	4	معا
100	6	المجموع



الشكل(02): يبين نسبة إجابة الموظفين على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين.

عرض وتحليل النتائج:

بناء على نتائج الجدول رقم (02) نرى أن نسبة 67% من العمال يرون أن التنظيمان معا تلجأ إليهما الإدارة في تنظيم علاقاتها بين الموظفين، بينما يرى 33% من العمال أن التنظيم الرسمي هو السائد في تنظيم العلاقة بينهم .

الاستنتاج :

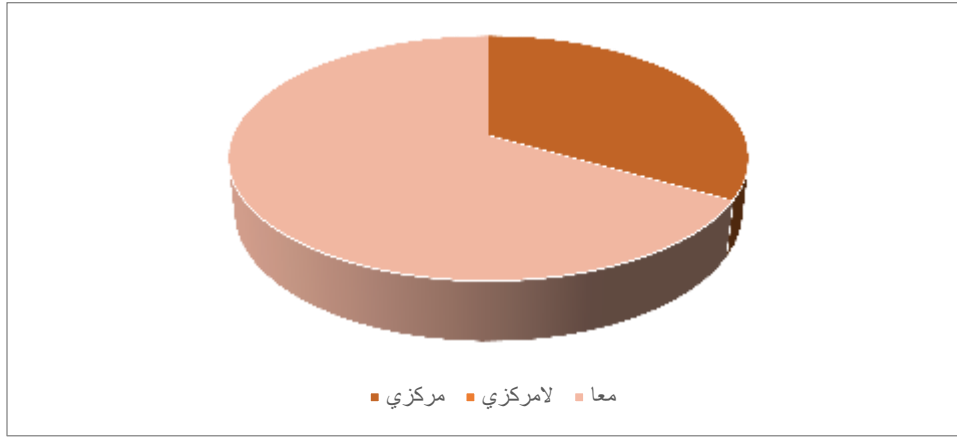
يتضح من ما سبق أن الموظفين يميلون أكثر نحو تكريس كلا الأسلوبين معا وذلك بحكم التعاملات الكثيفة مع الإدارة و تعاملاتهم مع بعضهم مما يعمل على دفع أسلوب جيد للتنظيم الإداري.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الثالث: كيف ترى أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة؟

الجدول رقم (03): يبين إجابة الموظفين حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
33	2	مركزي
0	0	لامركزي
67	4	معا
100	6	المجموع



الشكل (03): يبين نسبة إجابة الموظفين حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.

عرض وتحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة 67% يرون بأن أسلوب التنظيم الإداري مزيج بين الأسلوبين معا، في حين أن نسبة 33% يرون أن الأسلوب المعتمد هو مركزي، بينما ينعهد في الأسلوب اللامركزي.

الإستنتاج:

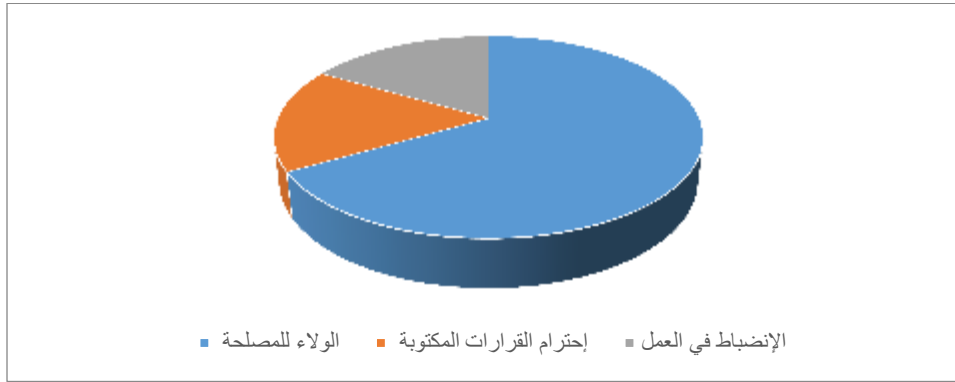
من خلال ما لاحظناه وجدنا أن إدارة مصلحة النشاطات الرياضية تجمع بين كلا الأسلوبين المركزي واللامركزي حيث لاحظنا من خلال تواجدها في المصلحة وتعاملنا مع المبحوثين أن الإدارة تنفرد بالقرارات الهامة والمصيرية وهنا تتجسد المركزية.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الرابع: رتب حسب الأهمية ما يهتمك في التنظيم الداخلي لمصلحة النشاطات الرياضية التي تعمل بها؟

الجدول رقم (04): يبين إجابة الموظفين حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمصلحة التي يعملون بها.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
الولاء للمصلحة	1	17
إحترام القرارات المكتوبة	1	17
الإنضباط في العمل	4	67
المجموع	6	100



الشكل (04): يبين نسبة إجابة الموظفين حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمصلحة التي يعملون بها.

عرض و تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والذي يوضح الترتيب على حسب الأهمية بالنسبة للموظفين أنهم يميلون أكثر نحو الانضباط في العمل وهذا بنسبة 67% مقارنة بـ 17% ما يهتم العمال هو إحترام القرارات المكتوبة والانضباط في العمل .

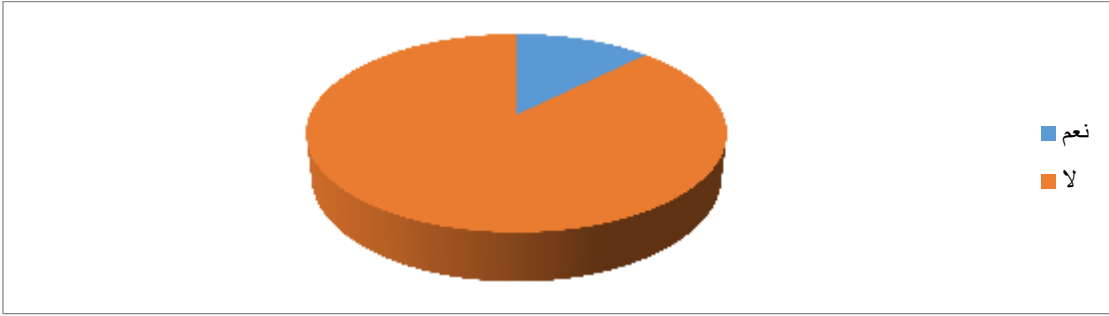
الإستنتاج: يمكن أن نلاحظ مما سبق أن الموظفين يميلون نحو الانضباط في العمل وهذا دلالة على أن التنظيم الداخلي يميل نحو الرسمية واحترام اللوائح والإجراءات داخل مصلحة النشاطات الرياضية.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الخامس: هل تواجه مشاكل داخل عملك؟

الجدول رقم(05): يمثل إجابة الموظفين عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
17	1	نعم
83	5	لا
100	6	المجموع



الشكل(05): يبين نسبة إجابة الموظفين عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن نسبة 83% من الموظفين يرون بأنه لا توجد مشاكل داخل العمل، في حين أن نسبة 17% يرون بأن هناك مشاكل داخل العمل.

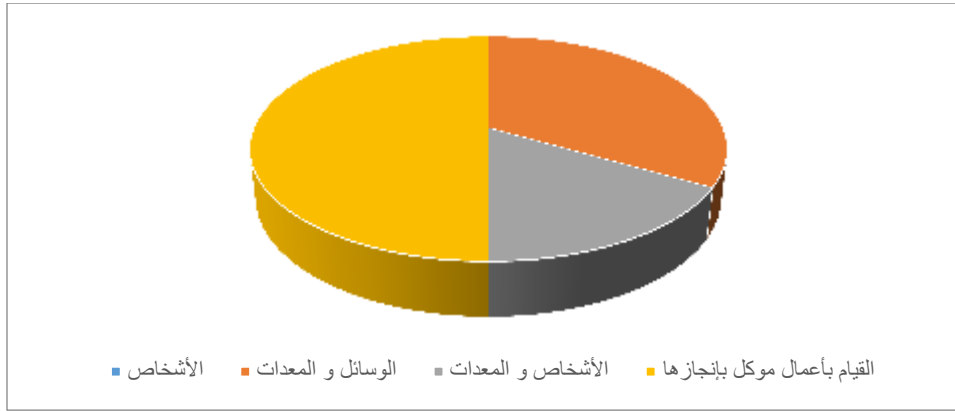
الإستنتاج:

نلاحظ من ما سبق أن أغلبية الموظفين يرون بأن المشاكل غير موجودة وهذا راجع إلى حسن تنظيم الإدارة و العلاقات الإنسانية السائدة فيما بين بعضهم.

السؤال السادس: هل لديك مسؤوليات في مكان عملك؟

الجدول رقم (06): بين إجابة الموظفين عن مدى المسؤوليات في مكان العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
0	0	الأشخاص
33	2	الوسائل و المعدات
17	1	الأشخاص و المعدات
50	3	القيام بأعمال موكل بإنجازها
100	32	المجموع



الشكل (06): يبين نسبة إجابة الموظفين عن مدى المسؤوليات في مكان العمل.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 33% من العمال يملكون مسؤوليات تجاه الوسائل والمعدات، في حين أن نسبة 50% يقومون بالأعمال الموكلون بإنجازها، بينما نسبة 17% هم مسؤولون عن الأشخاص والمعدات.

الإستنتاج:

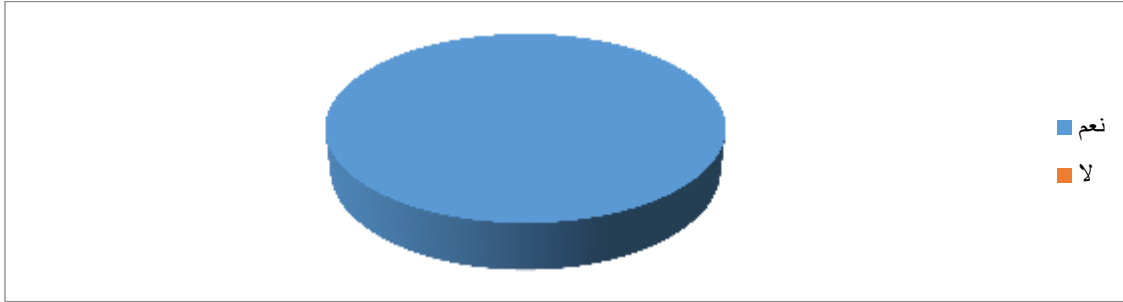
من خلال ما سبق نجد أن الإدارة تحترم مبدأ تحديد المسؤوليات وتعمل على ترسيخه بشكل يساهم في تطوير العملية التنظيمية داخلها ما يخفف عنها جزء من المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتسهيل عملية التنظيم الإداري.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال السابع: هل تحترم القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة؟

الجدول رقم (07): يمثل إجابة الموظفين حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
100	6	نعم
-	-	لا
100	6	المجموع



الشكل (07): يمثل نسبة إجابة الموظفين حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة 100% أي ما يعني أن كل الموظفين يحترمون القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

الإستنتاج:

يتبين لنا من خلال ما سبق أن الإدارة تتعامل مع الموظفين بشكل صارم وجدي وهذا يجعل العمال يحترمون القواعد والقوانين خوفا من تلقي العقوبات.

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني :

" لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل انسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة "

السؤال الثامن: هل تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة؟

الجدول رقم(08): يبين إجابة الموظفين عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
83	5	نعم
17	1	لا
100	6	المجموع



الشكل(08): يبين نسبة إجابة الموظفين عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة 83% من الموظفين يرون بأن التقارير تنتقل من المسؤولين في القاعدة إلى القمة، بينما نسبة 17% يرون بأن التقارير لا تصل بهذه الصورة.

الإستنتاج:

الملاحظ من خلال ما سبق أن عملية الاتصالات الصاعدة تتجسد بشكل كبير، وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية داخله.

السؤال التاسع: أ/ - علاقتك برؤسائك في العمل؟

الجدول رقم (9): يبين إجابة الموظفين عن العلاقة برؤسائهم في العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
83	5	مباشرة
17	1	غير مباشرة
100	6	المجموع



الشكل 9: يبين نسبة إجابة الموظفين عن العلاقة برؤسائهم في العمل.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة 83% من الموظفين يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة مباشرة، بينما نسبة 17% يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة غير مباشرة.

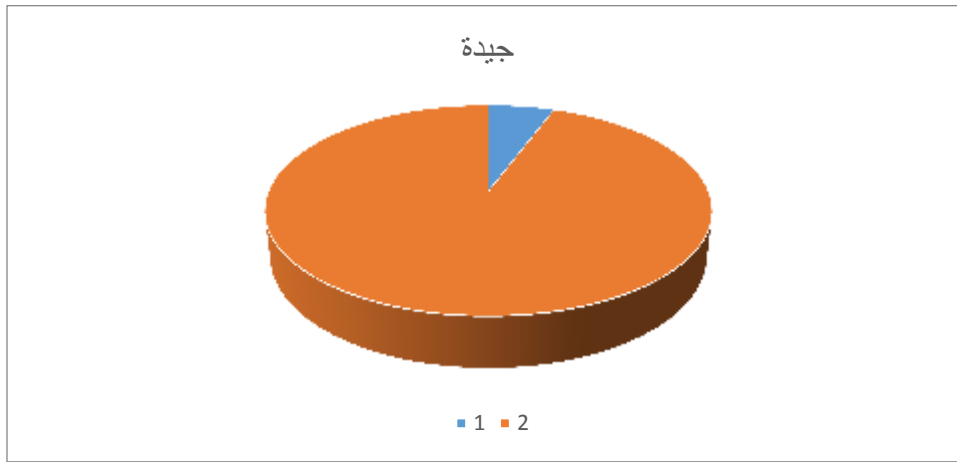
الإستنتاج:

الملاحظ من خلال مل سبق أن الغالبية من الموظفين تقوم العلاقة بينهم وبين رؤوسائهم بشكل مباشر، الأمر الذي يساهم في تفعيل العمل الإداري والتنظيمي داخل مصلحة النشاطات الرياضية.

السؤال التاسع: ب/- ما طبيعة هذه العلاقة؟

الجدول رقم(10): يبين إجابة الموظفين عن طبيعة هذه العلاقة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
83	5	جيدة
17	1	عادية
0	0	سيئة
100	6	المجموع



الشكل (10): يبين نسبة إجابة الموظفين عن طبيعة هذه العلاقة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة 83% من الموظفين يرون بأن طبيعة علاقتهم برؤسائهم هي علاقة عادية، بينما نسبة 17% يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة جيدة.

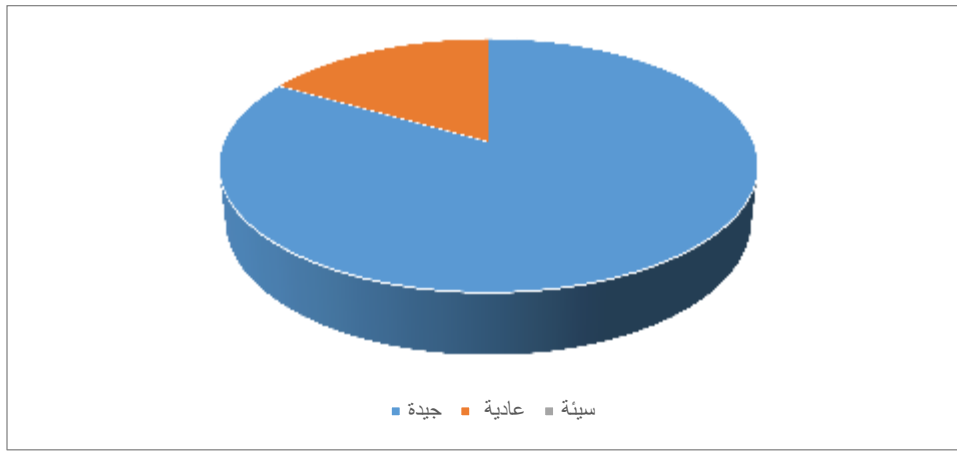
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة العلاقة بين الموظفين ومرؤوسيهـم في مصلحة النشاطات الرياضية تتراوح بين الجيدة والعادية وهذا راجع إلى تلك العلاقة التي تربط المسؤول بالموظفين والتي تبني على احترام كل منهم لمنصبه وعمله.

السؤال العاشر: علاقتك مع اموظفين؟

الجدول رقم(11): يبين إجابة الموظفين عن علاقتهم بينهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
83	5	جيدة
17	1	عادية
0	0	سيئة
100	6	المجموع



الشكل(11): يبين نسبة إجابة الموظفين عن علاقتهم بينهم.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة 62.5% من الموظفين يرون بأن طبيعة علاقتهم فيما بينهم هي علاقة جيدة، بينما نسبة 34.37% يرون بأن علاقتهم بينهم هي علاقة عادية، في حين أن نسبة 3.12% يرون بأن العلاقة بينهم سيئة.

الإستنتاج:

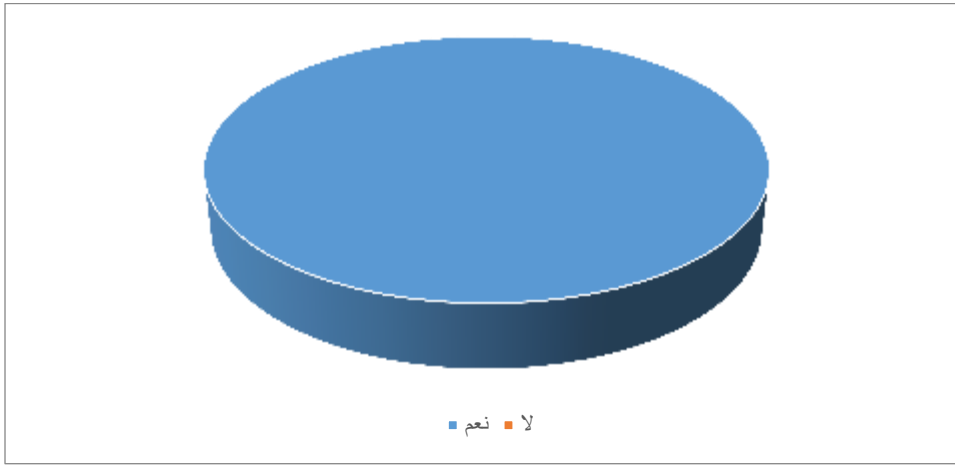
مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة العلاقة بين الموظفين في مصلحة النشاطات الرياضية تتراوح بين الجيدة والعادية وهذا راجع إلى تلك العلاقات الإنسانية التي تربط الموظفين فيما بينهم والتي تبني على احترام كل منهم للآخر وهذا ما يجعل المصلحة في حالة إستقرار داخلي.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الحادي عشر: هل أنت راض عن طبيعة تعامل المسؤولين مع الموظفين بالمصلحة؟

الجدول رقم (12): يبين إجابة الموظفين عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
100	6	نعم
0	0	لا
100	6	المجموع



الشكل (12): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 100% من الموظفين يرون بأنهم راضون عن تعامل المسؤولين معهم.

الإستنتاج:

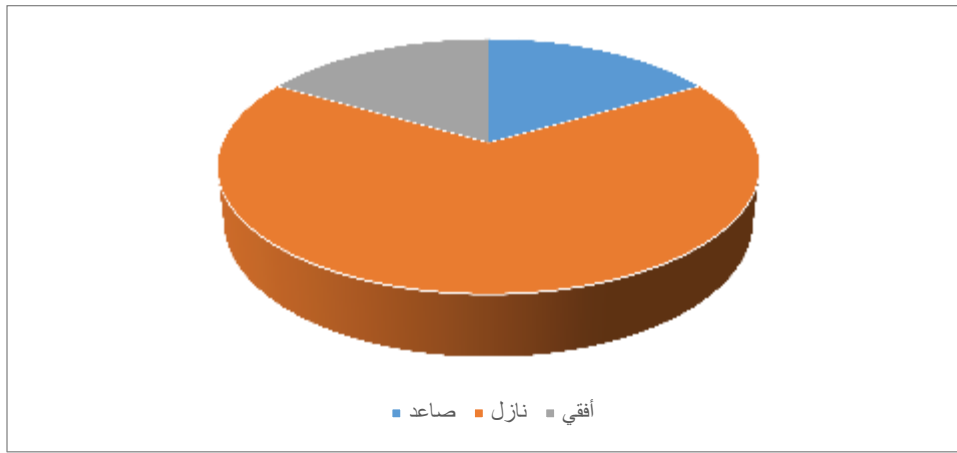
كما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة تعامل المسؤولين مع الموظفين في المصلحة تلقى رضى واسع مما يعني أن القيادة جيدة والأسلوب الذي تعتمده سليم، وهذا ينعكس إيجاباً على العملية التنظيمية للإدارة.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الثاني عشر: رتب أنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل مصلحة النشاطات الرياضية؟

الجدول رقم(13): يبين إجابة الموظفين وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
17	1	صاعد
67	4	نازل
17	1	أفقي
100	6	المجموع



الشكل(13): يبين نسبة إجابة الموظفين وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل المصلحة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 67% من الموظفين يرون بأن الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل المصلحة هو الأفقي، بينما نسبة 17% يرون بأن الإتصال السائد هو النازل، في حين أن نسبة 17% يرون بأنه إتصال صاعد.

الإستنتاج:

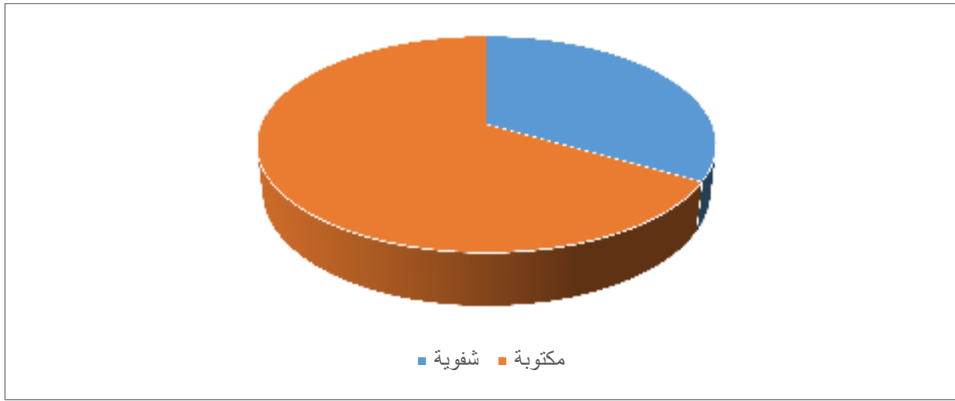
مما سبق يمكن أن نقول بأن أنواع الإتصال المعمول بها تتنوع و يهدف هذا التنوع للاتصالات إلى التنسيق بين كل الوحدات حسب مستوياتها المختلفة.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الثالث عشر: ما هي برأيك أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المصلحة؟

الجدول رقم(14): يبين إجابة الموظفين عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المصلحة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
33	2	شفوية
67	4	مكتوبة
100	6	المجموع



الشكل(14): يبين نسبة إجابة الموظفين عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المصلحة

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 67% من الموظفين يرون بأن أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المصلحة هي المكتوبة، بينما نسبة 33% يرون بأن وسائل الإتصال الأنجع والأصلح هي الشفوية.

الإستنتاج:

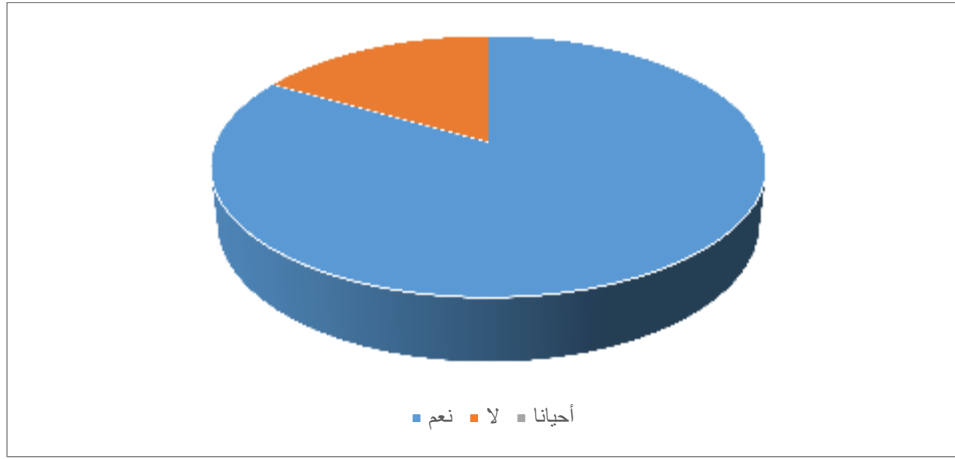
مما سبق يمكن أن نقول بأن وسائل الإتصال المعمول بها متنوع و يهدف هذا التنوع للاتصالات إلى الفهم الأفضل للأوامر والتواصل بشكل سهل وسلس لضمان تنفيذها.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الرابع عشر: هل هناك لجان يعتمد عليها في إتخاذ القرارات داخل إدارة مصلحة النشاطات الرياضية؟

الجدول رقم (15): يبين إجابة الموظفين عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المصلحة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
83	5	نعم
17	1	لا
0	0	أحيانا
100	6	المجموع



الشكل (15) يبين نسبة إجابة الموظفين عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المصلحة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة 83% من الموظفين يرون بأن هناك لجان معتمدة في إتخاذ القرارات في المصلحة، بينما نسبة 17% يرون بأنه ليس هنالك لجان معينة.

الإستنتاج:

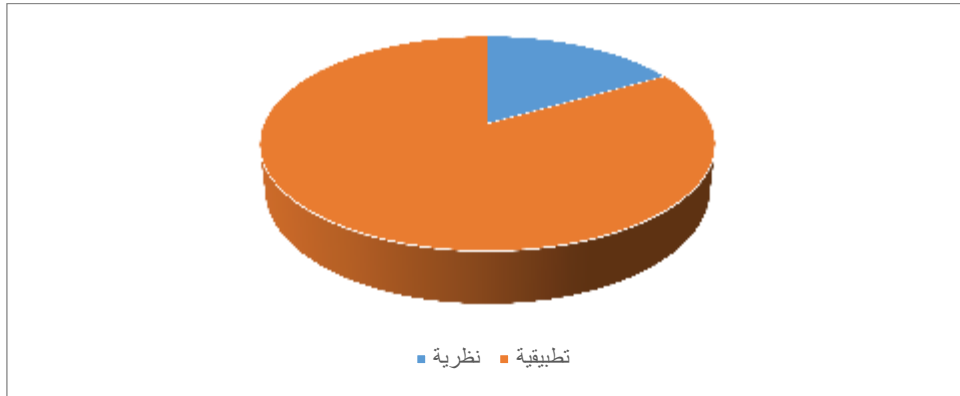
مما سبق يمكن أن نقول بأن الكثير من الإدارات تعتمد إلى توكيل عملية اتخاذ القرار إلى لجان معينة وخاصة إذا كانت تلك القرارات هامة وإستراتيجية فإن الإدارة تقوم بتشكيل لجان، هذه الأخيرة تعمل بدورها على دراسة المواضيع ذات الأهمية وتصدر القرار بشأنها.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الخامس عشر: في حالة الإجابة بنعم فما رأيك في قرارات تلك اللجان؟

الجدول رقم(16): يبين إجابة الموظفين و رأيهم في قرارات تلك اللجان.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
17	1	نظرية
83	5	تطبيقية
100	6	المجموع



الشكل(16) يبين نسبة إجابة العمال و رأيهم في قرارات تلك اللجان.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم 16 أن نسبة 83% من الموظفين يرون بأن هذه القرارات تطبيقية، بينما نسبة 17% يرون بأن قراراتها نظرية.

الإستنتاج:

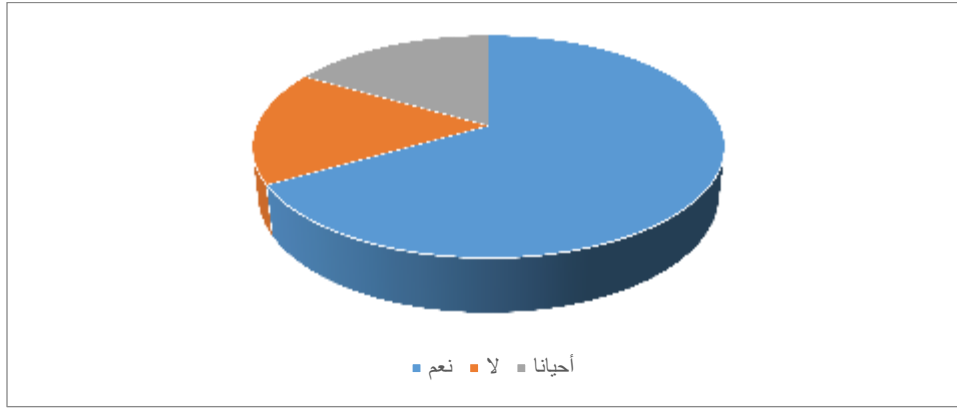
مما سبق يمكن أن نقول بأن عملية اتخاذ القرار للجان قرارات تطبيقية أكثر منها نظرية وهذا ما يجعل هذه اللجان هي تنفيذية وليست استشارية فقط.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال السادس عشر: هل تستشار في بعض القرارات الصادرة عن إدارة المصلحة؟

الجدول رقم(17): يبين إجابة الموظفين عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن إدارة المصلحة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
67	4	نعم
17	1	لا
17	1	أحيانا
100	6	المجموع



الشكل(17): يبين نسبة إجابة الموظفين عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن الإدارة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة 17% من الموظفين يقولون بأنهم لا يستشارون في بعض القرارات الصادرة عن إدارتهم، بينما نسبة 67% يرون بأنهم يستشارون، في حين أن نسبة 17% يقولون بأنهم أحيانا يستشارون.

الإستنتاج:

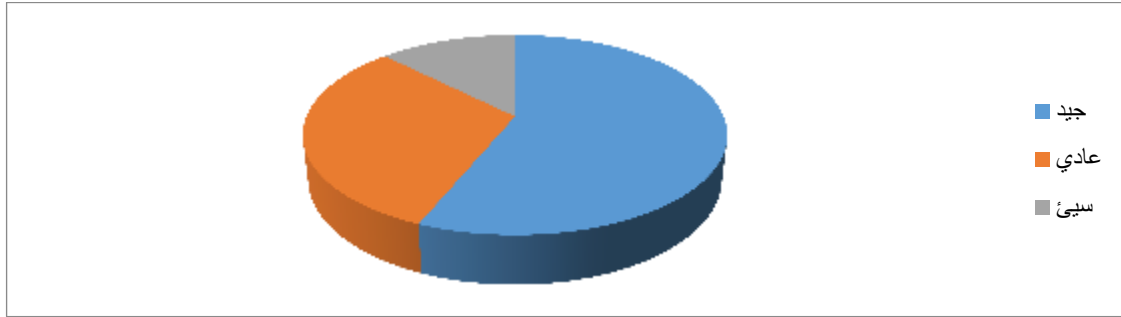
مما سبق يمكن أن نقول بأن الكثير من الإدارات تعتمد إلى إشراك الموظفين في بعض عمليات اتخاذ القرار البسيطة والتي تخصهم فقط بينما تنفرد القيادة بالقرارات الهامة و الإستراتيجية ذات الأهمية.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال السابع عشر: ما هو تقييمك للتنظيم كعملية إدارية داخل مصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

الجدول رقم(18): يبين إجابة الموظفين وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المصلحة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
67	4	جيد
33	2	عادي
0	0	سيئ
100	6	المجموع



الشكل(18): يبين نسبة إجابة الموظفين وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المصلحة

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 67% من الموظفين يقيمون العملية التنظيمية بأنها جيدة، بينما نسبة 33% يرون بأن العملية التنظيمية عادية.

الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن الموظفين يقيمون التنظيم الإداري ما بين جيد وعادي، و يتوقف في الأساس بنجاح الإدارة عموما والإدارة الرياضية على وجه الخصوص على مدى وجود تنظيم جيد وفعال يسعى إلى تحديد المسؤوليات والوظائف وتنسيق الجهود وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة.

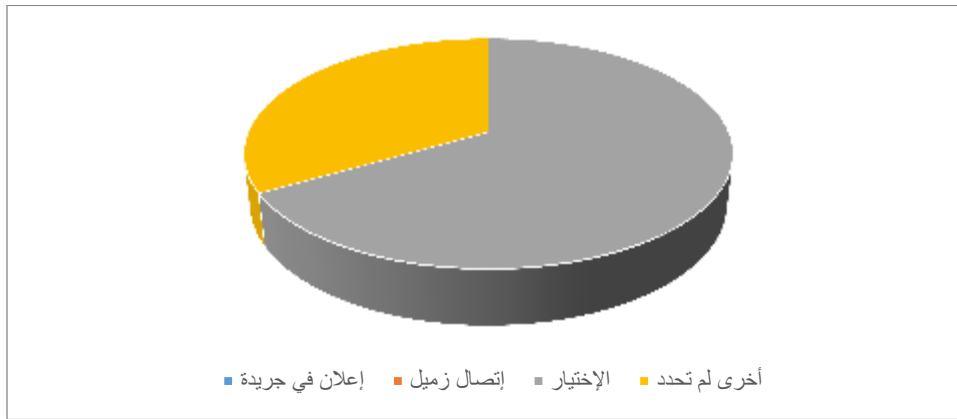
3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

"للعمليات الادارية التي تعمل على تنظيم إدارة الموارد البشرية تأثير فعال على الإستقرار الإداري لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة"

❖ السؤال الثامن عشر: كيف تم توظيفكم داخل هذه المصلحة؟

الجدول رقم(19): يبين إجابة الموظفين حول كيفية توظيفهم داخل المصلحة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
0	0	إعلان في جريدة
0	0	إتصال زميل
67	4	الإختيار
33	2	أخرى لم تحدد
100	6	المجموع



الشكل(19): يبين نسبة إجابة الموظفين حول كيفية توظيفهم داخل المصلحة.

عرض و تحليل النتائج:

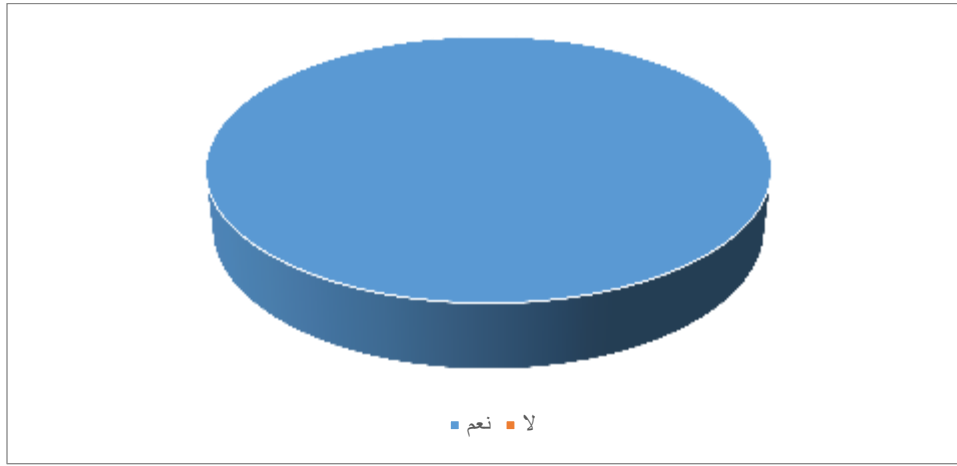
يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 67% من العمال يقولون بأنهم تم توظيفهم عن طريق الإختيار، بينما النسبة وهي 33% يقولون بأنهم وظيفوا عن طريق طرق أخرى لم يحددها.

الإستنتاج: مما سبق يمكن أن نقول بأن الموظفين وظيفوا بعدة طرق مختلفة كل حسب عمله وهذا يعني بأن الإدارة كانت تبحث عن اليد العاملة والموارد البشري كل حسب تخصصه لهذا قامت تغيير طرق التوظيف للإستفادة القصوى من المتخصصين .

السؤال التاسع عشر: هل تم إحترام إجراءات التوظيف؟

الجدول رقم(20): يبين إجابة الموظفين عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
6	6	نعم
0	0	لا
100	6	المجموع



الشكل(20): يبين نسبة إجابة الموظفين عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 100% من الموظفين يرون بأنه تم إحترام إجراءات توظيفهم من طرف الإدارة.

الإستنتاج:

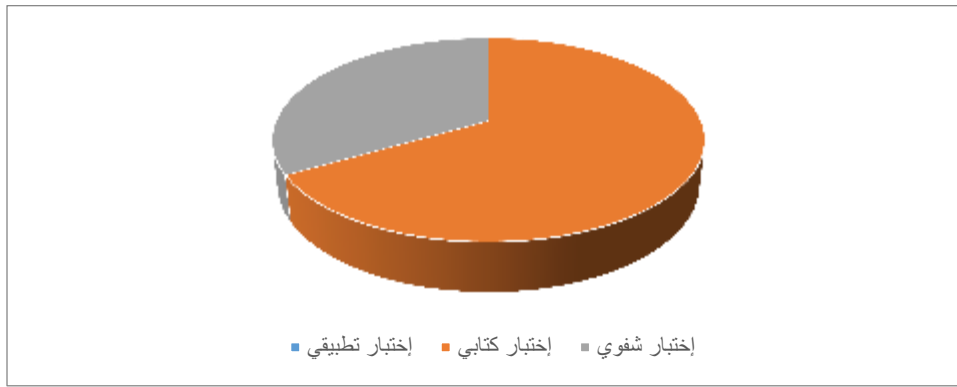
مما سبق يمكن أن نقول بأن الموظفين جميعهم يرون أن إجراءات التوظيف المعتمدة من طرف إدارة كانت قانونية وسليمة وتتسم بالشفافية الأمر الذي يعني أن اختيار موارد البشرية كان على أساس الكفاءة والمهارة.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال العشرون: ما هو نوع الإختبار الذي أجري لك عند التوظيف؟

الجدول رقم(21): يبين إجابة الموظفين عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
0	0	إختبار تطبيقي
67	4	إختبار كتابي
33	2	إختبار شفوي
100	6	المجموع



الشكل(21): يبين نسبة إجابة الموظفين عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة 67% من الموظفين يقولون بأن الإختبار الذي خضعوا له عند التوظيف هو إختبار كتابي، بينما نسبة 33% يرون بأنه إختبار شفوي.

الإستنتاج:

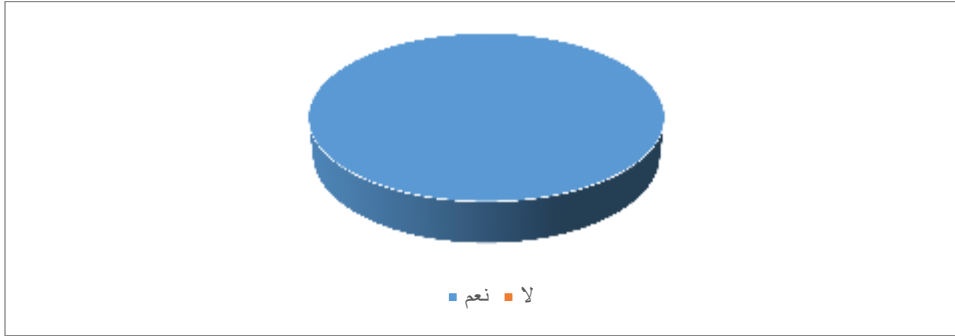
مما سبق يمكن أن نقول بأنه رغم اختلاف أنواع الاختبارات إلا أنها تهدف جميعا إلى الكشف عن قدرات وإمكانيات المترشحين للوظيفة، وهي من جهة أخرى تعتبر تأكيدا لمبدأ تكافؤ الفرص وفتح باب التنافس النزيه، وذلك بما يكفل اختيار أفضل الممتحنين في ضوء متطلبات العمل.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الواحد والعشرون: هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها؟

الجدول رقم(22): يبين إجابة الموظفين حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
100	6	نعم
0	0	لا
100	6	المجموع



الشكل(22): يبين نسبة إجابة الموظفين حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 71.87% من الموظفين يقولون بأنهم راضون عن الوظيفة التي يشغلونها، بينما نسبة 28.12% يقولون بأنهم غير راضين عن وظيفتهم.

الإستنتاج:

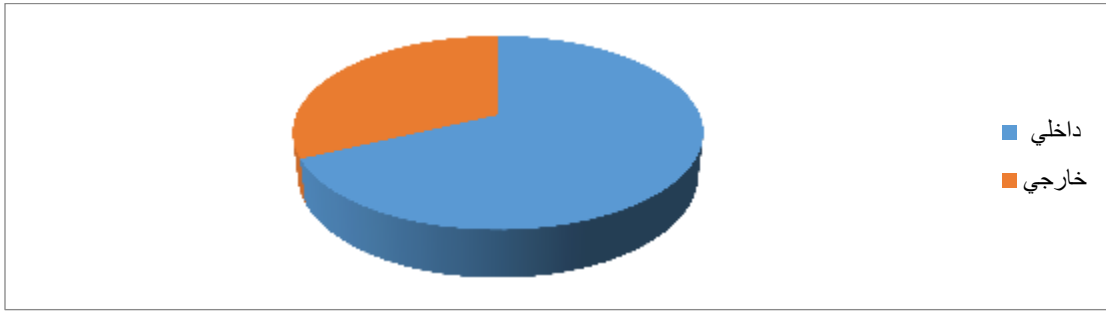
مما سبق يمكن أن نقول بأن الغالبية الكبرى من الموظفين لديها إحساس بالرضا الوظيفي، مما يعني أن العمل المؤسسي يسير بشكل جيد، ويدعوا إلى التفاؤل بإمكانية التطور والتوسع المستقبلي.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الثاني والعشرون: ما طبيعة التكوين الذي أجرته؟

الجدول رقم (23): يبين إجابة الموظفين على طبيعة التكوين الذي أجره.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
67	4	داخلي
33	2	خارجي
100	6	المجموع



الشكل (23): يبين نسبة إجابة الموظفين على طبيعة التكوين الذي أجره.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 67% من الموظفين يقولون بأن التكوين الذي أجره هو تكوين داخلي، بينما نسبة 33% يقولون بأن تكوينهم كان خارجي.

الإستنتاج:

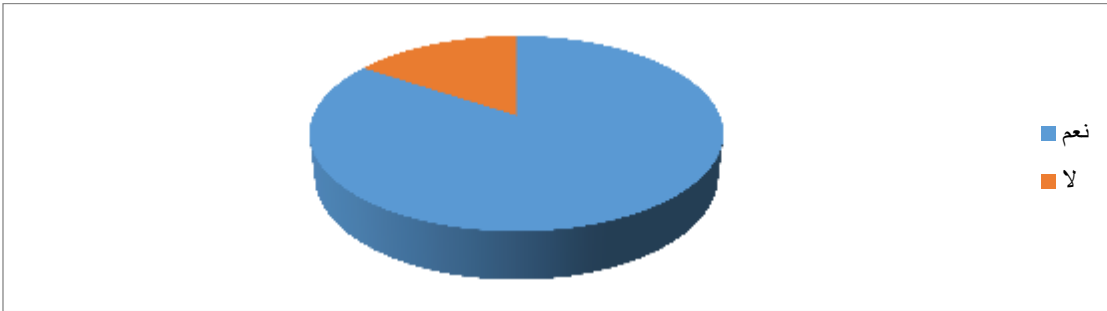
مما سبق يمكن أن نقول بأن الموظفين قد تلقوا تكويننا يليق بوظيفتهم وهذا لتسهيل عملية الإندماج مع الوظيفة التي يعمل بها وتجنب العشوائية في الأداء والعمل، وهذا يدل على أن الإدارة حرصت وبشكل جدي على تكوين عمالها وتحضيرهم للعمل وهذا يحسب لها.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الثالث والعشرون: هل أنت راض عن طريقة التكوين الذي تلقته؟

الجدول رقم(24): يبين إجابة الموظفين حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
83	5	نعم
17	1	لا
100	0	المجموع



الشكل(24): يبين نسبة إجابة الموظفين حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 83% من الموظفين يقولون بأن راضون عن طبيعة التكوين الذي تلقوه، بينما نسبة 17% يقولون بأنهم غير راضين التكوين الذي تلقوه.

الإستنتاج:

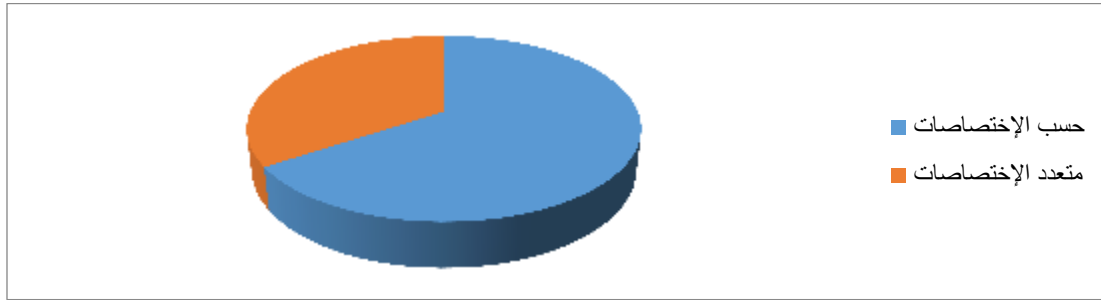
مما سبق يمكن أن نقول بأن الأغلبية من الموظفين الذين تلقوا التكوين لديهم درجة كبيرة من الرضا عنها ويجسسون بأنها كانت إيجابية وفعالة.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الرابع والعشرون: حسب رأيك كيف يكون التكوين؟

الجدول رقم (25): يبين إجابة الموظفين حسب رأيهم كيف يكون التكوين.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
67	4	حسب الإختصاصات
33	2	متعدد الإختصاصات
100	6	المجموع



الشكل (25): يبين نسبة إجابة الموظفين حول رأيهم كيف يكون التكوين.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 67% من الموظفين يرون بأن التكوين الذي يجب أن يطبق وبشكل أكبر هو حسب الإختصاصات، بينما نسبة 33% يرون بأن التكوين المتعدد الإختصاصات هو الأفضل.

الإستنتاج:

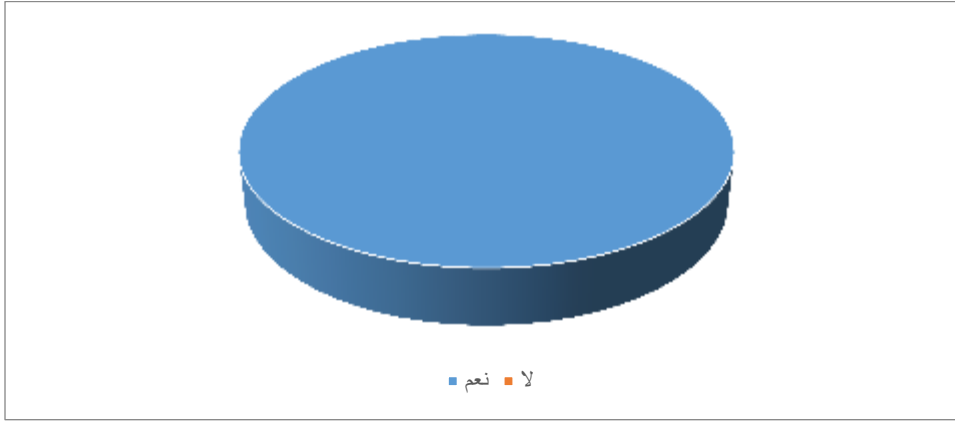
مما سبق يمكن أن نقول بأن الموظفين يميلون أكثر نحو التخصص في التكوين في حين يرى آخرون بأن التعدد في الإختصاصات يعد الأفضل كل حسب رؤيته ولكن التخصص أو التعدد يختلف باختلاف الوظائف المشغولة.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال الخامس والعشرون: هل تحس بالإستقرار في بيئة العمل؟

الجدول رقم(26): يبين إجابة الموظفين عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
100	6	نعم
0	0	لا
100	6	المجموع



الشكل(26): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (26) أن جميع الموظفين بنسبة 100% من الموظفين يقولون بأنهم يحسون بالإستقرار في بيئة العمل.

الإستنتاج:

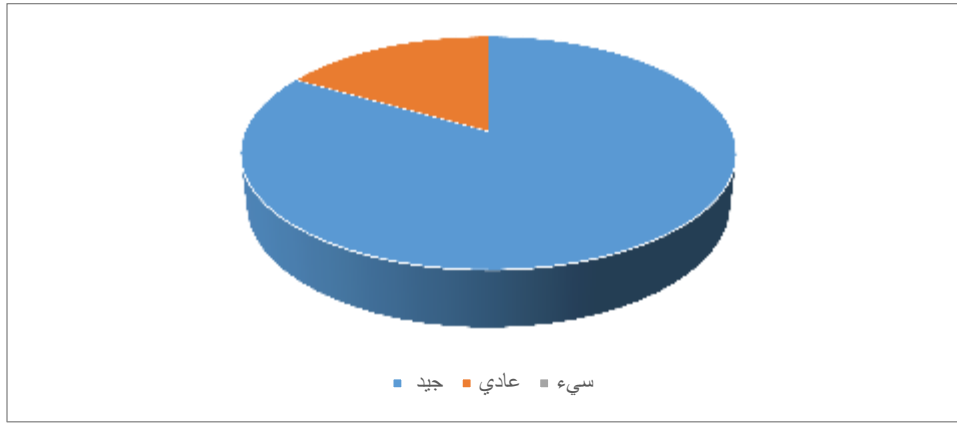
مما سبق يمكن أن نقول بأن الأغلبية من الموظفين لديهم درجة كبيرة من الإستقرار في بيئة العمل ويحسون بأنها ملائمة ومواتية تساعدهم في القيام بأعمالهم ومسؤولياتهم بشكل سلس وسهل.

الفصل الرابع — عرض وتحليل نتائج البحث

السؤال السادس والعشرون: كيف تقيم إدارة الموارد البشرية داخل مصلحة النشاطات الرياضية؟

الجدول رقم(27): يبين إجابة الموظفين حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل المصلحة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
83	5	جيد
17	1	عادي
0	0	سيء
100	6	المجموع



الشكل(27): يبين نسبة إجابة الموظفين حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل المصلحة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة 83% من الموظفين يرون بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بعمل جيد، بينما نسبة 17% يرون بأن الإدارة عادية.

الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن الموظفين يرون في تقييمهم لإدارة الموارد البشرية أنها جيدة و مرجعين ذلك إلى أسباب مختلفة، وأنها تعمل بشكل إيجابي داخل بيئة العمل ما يجعلها مستقرة وفعالة.

الفصل الخامس: مناقشة وتفسير النتائج

مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تتعلق الفرضية الأولى بمدى مساهمة العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

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 مصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، عموماً يمكن القول من هذا المنطلق وعلى ضوء القراءة الإحصائية للجدول وتحليلها أن الفئات السوسيو مهنية المتواجدة على مستوى المصلحة السابق ذكرها لاحظنا بأن التنظيم المعتمد داخلها يركز على اعتماد الوثائق والإجراءات مما يعكس طبيعة التنظيم الرسمي، كما يركز على العلاقات الإنسانية ما يعني وجود تنظيم غير رسمي، وعليه فإن وجود تنظيم تفاعلي يجمع بين الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يكرس المرونة التي تتطلبها الإدارة العصرية الناجحة، ومن ناحية أخرى وفي نفس السياق يلاحظ موظفي المصلحة أن أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة هو الآخر تفاعلي حيث يجمع بين المركزية واللامركزية فتنفرد الإدارة العليا بالقرارات التكتيكية والعملية المهمة في حين تقوم الإدارات و الأقسام الفرعية بإصدار القرارات الروتينية و البسيطة، بالإضافة إلى هذا كله نجد أن كل أفراد المصلحة لديهم مسؤوليات مختلفة يتحملونها ويحترمون من خلالها العملية التنظيمية . وإنطلاقاً من النتائج المحصل عليها في الجداول السابقة فإنها تؤكد مدى مساهمة العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة . وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تزعم الفرضية الثانية بأن إدارة الموارد البشرية دور في تفعيل انسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة

توضح الفرضية الثانية أنه كلما كان هناك انسجاماً على مستوى الهياكل التنظيمية وخصائص التنظيم من جهة وأنماط الاتصال من جهة أخرى، كلما أدى بإدارة المصلحة للوصول إلى سياستها وأهدافها المتبنية في ميدان إدارة الموارد البشرية .

و من خلال المعطيات المتحصل عليها على ضوء القراءة الإحصائية وتحليل النتائج يتبين لنا صحة الفرضية الثانية، حيث أن معظم موظفي المصلحة يرجعون الحالة الجيدة لإدارة الموارد البشرية واستقرارها إلى مجموعة

من العوامل أهمها إحترام النظام الداخلي الذي تسيير وفقه المصلحة والذي أدى إلى خلق إطار تنظيمي محكم وواضح مبني على التوازن والتنسيق بين كافة الجهودات وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على الإحترام، لكن رغم كل هذا إلا أن هناك بعض النقائص المشهودة حيث نجد أن استعمال التكنولوجيات الحديثة مطبق وذلك لمساهمتها الفعالة في تسهيل العمليات التنظيمية كبرامج الإعلام الآلي ونظام الانترنت،. أما بالنسبة لعملية الاتصال فقد ساهمت بشكل كبير في إستقرار إدارة الموارد البشرية، حيث تبين من أن إجابات المبحوثين أن التقارير تنتقل من القاعدة إلى القمة بشكل مباشر، وأن جميع نماط الاتصال سواء الصاعد أو النازل أو الأفقي معتمدة من طرف إدارة المصلحة، بحيث يتم الاتصال بين الهياكل التنظيمية عن طريق إحترام السلم الهرمي في هذه الهياكل وعن طريق شرح المعلومات للموظفين .

و خلاصة القول فإن إدارة الموارد البشرية تسيير وفق إستراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى الهياكل التنظيمية لإدارة المصلحة، واعتماد الاتصال بشكل إيجابي 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، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تزعّم الفرضية الثالثة بأن للعمليات الادارية التي تعمل على تنظيم إدارة الموارد البشرية تأثير فعال على الإستقرار الإداري لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة

تفيد الفرضية الثالثة في أنه كلما كان هناك اهتمام بالعمليات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء ما ارتبط منه بالإستراتيجيات القبلية أو بالعمليات البعدية التي تساعد على صيانة تلك الموارد ، كلما أدى ذلك إلى الاستقرار البشري من جهة والإداري من جهة ثانية، والملاحظ من خلال المعطيات المتحصل عليها عن طريق القراءة الإحصائية وتحليل الجداول ضمن الدراسة الميدانية فإن الباحث يجد أن إدارة مصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة تركز في سياساتها في تنظيم إدارة الموارد البشرية على كل الإستراتيجيات مع وجود بعض الاختلاف إذ يلاحظ الموظفون على مستوى المصلحة أن العمليات الإدارية معتمدة بشكل جيد وإيجابي، فيما يرى قليلون بأنها سيئة، فبالنسبة لعملية التوظيف نجد أن أغلبهم تم توظيفهم على أساس الاختيار نظرا لمؤهلاتهم العلمية وكفاءاتهم ، كما يلاحظ أغلب الفئات العمالية أن عملية التوظيف تجري وفق إجراءات قانونية وسليمة بشكل ينمي لديهم الإحساس بالرضا الوظيفي.

هذا ما جعل أغلب الموظفين يحسون بالاستقرار في بيئة العمل و عدم تفكيرهم في تغيير وظائفهم و هذا

راجع حسبهم إلى الجو العام للمصلحة حيث يتوفر الرضا الوظيفي و العلاقات الإنسانية الجيدة بين جميع الموظفين مما يعني أن الإدارة داخل المصلحة تحافظ على مواردها البشرية و تعمل على خلق جو الاستقرار لديهم من خلال الاهتمام بالعمليات التنظيمية المتعلقة بإدارة تلك الموارد ، و ذلك من شأنه أن يساعد الموظفين في الحرص على تطوير مصلحتهم و الحفاظ عليها.

وعليه فإنه ومن خلال كل ما سبق يثبت تحقق صحة الفرضية الثالثة في أن للعمليات الادارية التي تعمل على تنظيم إدارة الموارد البشرية تأثير فعال على الإستقرار الإداري لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

الاستنتاج العامة :

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على موظفي مصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلاً صحة الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بأن للتنظيم الإداري الجيد دور هام وإيجابي في تحقيق التطور بمصلحة النشاطات الرياضية لجامعة محمد خيضر بسكرة، و ذلك يرجع كون نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية، وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضمن انسجاماً وتكاملاً بين إدارة 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 وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها، إذ خلص الباحث من خلال كلا الدراستين النظرية والميدانية إلى أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل مصلحة النشاطات الرياضية يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث يرى كل الباحثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار وساهم في تطوير المصلحة .

الخلاصة العامة :

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 حدى لا يحقق الأهداف المرجوة من وجود تلك المنشأة في الأساس لهذا يجب 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 تنظيم 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، وانهاج 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 والابجائية، وهذا في حد ذاته يعمل على استمرارية المنشأة الرياضية ويساهم في تطويرها وازدهارها.

الإقتراحات و التوصيات:

- 1- رغم اهتمام إدارة مصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة 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 المصلحة تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.
- 3- زيادة التركيز على الإستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وتكوين وغيرها.
- 4- زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بأجهزة وبرامج الإعلام الآلي وتعميم نظام الانترنت و الإستعانة بهما لما لهما من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية .
- 5- مراجعة أساليب الإتصال داخل الهيكل التنظيمي لإدارة المصلحة والاهتمام بها ومحاولة تحسينها كلما تطلب الأمر ذلك.
- 6- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المصلحة من خلال زيادة الإحترام بين جميع الموظفين.
- 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.

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر:

- القرآن الكريم.

- الحديث النبوي.

المراجع:

أولا باللغة العربية:

- 1- إبراهيم رمضان الدين: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
- 2- إبراهيم عبد المقصود: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981.
- 3- إبراهيم عبد الهادي المليحي: الإدارة " أهميتها، مفاهيمها، أنواعها وعملياتها"، الإسكندرية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، 1998.
- 4- أبو الفضل جمال الدين، محمد بن مكرم: لسان العرب، المجلد الثالث، دار صادر، ط3، لبنان، 1994.
- 5- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر، 2000.
- 6- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 7- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط2، 2000.
- 8- أمر الله أحمد البساطي: أسس و قواعد التدريب الرياضي، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط1، 1998.
- 9- أمين الساعات: أصول علم الإدارة العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
- 10- جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 11- حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
- 12- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط 1، 2004.

قائمة المراجع

- 13- حسن أحمد الشافعي، تاريخ التربية البدنية في المجتمع العربي و الدولي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 14- حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي: ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999.
- 15- حسن احمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري: المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 16- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2007.
- 17- حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- 18- حمدي أمين عبد الهادي: إدارة شؤون موظفي الدول، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1990.
- 19- زيد منير عبوي، سامي حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 20- سعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وليد سيرفس، ط2، القاهرة، 1998.
- 21- سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
- 22- سنان المسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن، 2006.
- 23- سهيلة محمد عباس : علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الرياض، 1999.
- 24- صلاح عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 25- طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، 1997.
- 26- عادل حسن: الإدارة والمدير، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1982.
- 27- عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997.

قائمة المراجع

- 28- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999.
- 29- عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
- 30- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001.
- 31- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
- 32- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
- 33- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 34- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر.
- 35- عمر نصر الله قشطه: التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 36- فائق حسني أبو حليلة ، الحديث في الإدارة الرياضية ، دار وائل للنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2004.
- 37- قيس محمد العبيد: التنظيم المفهوم النظريات المبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997.
- 38- كمال عبد الحميد إسماعيل ومحمد صبحي حسنين، القياس في كرة اليد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980.
- 39- محمد حسن علاوي، أسامة راتب: البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، 1999.
- 40- محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995.
- 41- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
- 42- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر، ط1، عمان، 2002.
- 43- مصطفى نجيب شاويش، إدارة المورد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
- 44- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1999.
- 45- مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، دار مجد لأوي للنشر والتوزيع، ط3 الأردن، 1998.

قائمة المراجع

46- مهندس محمد جمال الكفاي: الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، 2007.

47- موفق حديد محمد: الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف، ألحان للنشر والتوزيع، الجبهة الأردن، 2001.

48- وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية؛ دار الفكر المعاصر، دمشق سوريا.

المراسيم والقوانين:

1- الفصل العاشر من القانون رقم: 04/10 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1425 هـ الموافق لـ 2004 /08/14 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

2- الفقرتين 1 و 2 من المادة 03 من المرسوم رقم 77/177 المؤرخ في 20 شعبان 1397 هـ الموافق لـ : 06/08/1977 والمتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضات.

3- الفقرتين 7 و 8 من المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 هـ الموافق لـ : 2005/12/22 والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.

4- المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر.

القواميس:

1- محمد فتحي: 776 مصطلح إداري، جار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.

ثانيا باللغة الأجنبية:

1- Isabelle MORIN (P): Politique générale et stratégie de l'entreprise, VUIBER, Paris, 1994.

2- Delandesheever: Introduction à La recherché éducation ,EDA :collin bouvillier, paris, 1976.

المواقع الإلكترونية:

1-www.mmsec.com/m3.files/idara.htm.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير منشآت رياضية

قسم: الإدارة والتسيير والرياضي

إستبيان خاص بالموظفين

في إطار إنجاز البحث الحالي والبحث العلمي نتقدم إليكم بهذه الأسئلة والتي تدخل ضمن دراستنا الميدانية وذلك لتحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص تسيير منشآت رياضية، تحت عنوان: "واقع التنظيم و التسيير الإداري لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة "

هذه بعض الأسئلة تتعلق بواقع وظيفة التنظيم داخل المنشآت ، نطلب منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة في نظرك. علما أن المعلومات المصرح بها تبقى سرية وتستعمل في إطار البحث العلمي، وفي الأخير نتقدم بالشكر الجزيل على المساهمة في إثراء البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالب:

✻ رواب عمار

عادل بن زطة

الموسم الجامعي: 2018/2019

البيانات الشخصية:

- 1- السن..... :
 - 2- الجنس : أنثى ذكر
 - 3- المستوى التعليمي : أمي إبتدائي أساسي
ثانوي جامعي
 - 4- مستوى التأهيل : عامل مهني موظف إطار
- المحور الأول: تساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة

- 1- هل ترى أن أداء الإدارة داخل المصلحة التي تعمل بها :
جيد متوسط ضعيف
- 2- هل تلجأ الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى:
التنظيم الرسمي التنظيم غير الرسمي التنظيميين معاً
- 3- كيف ترى أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة :
مركزي لامركزي تفاعلي (الإثنين معاً)
- 4- رتب حسب الأهمية ما يهّمك في التنظيم الداخلي للمصلحة التي تعمل بها :
- الولاء للمصلحة
- إحترام المسؤولين
- العمل الجماعي
- إحترام القرارات المكتوبة
- الإنضباط في العمل
- 5- هل تواجهك مشاكل داخل عملك : نعم لا
- 6 -- هل لديك مسؤوليات في مكان عملك: على الأشخاص على الوسائل و المعدات
على الأشخاص و المعدات القيام بالأعمال الموكل بإنجازها
- 7- هل تحترم القواعد و القوانين الداخلية المكتوبة : نعم لا

المحور الثاني: لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل انسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة

- 1- هل تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة: نعم لا
- 2- هل علاقتك برؤسائك في العمل: مباشرة غير مباشرة
- ما طبيعة هذه العلاقة: جيدة عادية متوترة
- 3- هل علاقتك مع الموظفين: جيدة عادية سيئة
- 4- هل أنت راض عن طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين داخل المصلحة: نعم لا
- 5- رتب أنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل المصلحة: صاعد نازل أفقي أخرى حددها:
- 6- ما هي برأيك أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المصلحة: مكتوبة شفوية
- 7- هل هناك لجان يعتمد عليها في إتخاذ القرارات داخل إدارة المصلحة: نعم لا أحياناً
- 8- في حالة الإجابة بنعم فما رأيك في قرارات تلك اللجان: نظرية تطبيقية
- 9- هل تستشار في بعض القرارات الصادرة عن إدارة المصلحة: نعم لا أحياناً
- 10- ما هو تقييمك للتنظيم كعملية إدارية داخل المصلحة التي تعملون بها؟ جيد عادي سيء

المحور الثالث: للعمليات الادارية التي تعمل على تنظيم إدارة الموارد البشرية تأثير فعال على الإستقرار الإداري لمصلحة النشاطات الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة

- 1- كيف تم توظيفكم داخل هذه المصلحة: إعلان في جريدة إتصال زميل الإختيار أخرى حددها:

- 2- هل تم إحترام إجراءات التوظيف : نعم لا
- 3- ما هو نوع الإختبار الذي أجري لك عند التوظيف : إختبار تطبيقي
إختبار كتابي إختبار شفوي أخرى حددها:
- 4- هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها : نعم لا
- 5- ما طبيعة التكوين الذي أجرته : داخلي خارجي
- 6- هل أنت راض عن طريقة التكوين الذي تلقيته: نعم لا
- 7- حسب رأيك كيف يكون التكوين:
- حسب الإختصاصات متعدد الإختصاصات
- 8- هل تحس بالإستقرار في بيئة العمل : نعم لا
- 9- كيف تقيم إدارة الموارد البشرية داخل منشأتكم؟