

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

العنوان:

دور المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة

الرياضية.

دراسة ميدانية لمدراء ورؤساء مصالح ب مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

* إشراف الدكتور:

- بلوني عبد الحليم

* إعداد الطالب:

- بن شلال أحمد

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله على فضله ونعمته على اتمام هذا البحث المتواضع.

يدعونا واجب العرفان والوفاء بالجميل أن نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساهم من قريب أو بعيد في اتمام هذا البحث المتواضع الذي نصبوا من خلاله اضافة شيء جديد لمادة التربية البدنية الرياضية، والذي نتمنى أن يكون شمعة مضيئة تضاف الى سابقاتها.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ بلوني عبد الحليم على تكرمه وقبوله الاشراف على بحثنا وكذلك على توجيهاته ونصائحه القيمة طوال فترة تدريسنا.

كما لا يفوتنا أن نشكر المدراء ورؤساء المصالح لدى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الذين ساعدونا خلال الدراسة الميدانية.

كما لا يفوتنا أن نشكر جميع أساتذة التربية البدنية والرياضية في جامعتنا.

وأخيرا نتقدم بالشكر الى جميع أصدقائنا في كل مكان.

نقول للجميع وفقنا الله واياكم لما يحبه ويرضاه.

شكرا لكم جميعا

إهداء

الى من وهب لي الحياة طيلة مشواري الدراسي إلى الله عز وجل.
الى سبب وجودي وصمودي وصعودي...اليك أبي.
الى الغالية على قلبي.. التي ربنتني كل شبر بنذر.. الى التي مهما قلت ومهما فعلت فلن أرد ولو
بجزء بسيط من أفضالها علي.. اليك يا أمي.
الى زوجة أبي الغالية التي مهما قلت ومهما فعلت فلن أرد أفضالها علي.
الى اخوتي الطيب ومنير وبدرالدين وأكرم.
الى أصدقائي بلال وصلاح ومحمد وصلاح ويوسف وفتحي ورفيق ورضا.
. الى أصدقائي الأعزاء حمزة ومصطفى وبوحا.
الى أستاذي الغالي بلوني عبد الحلیم.
الى الأساتذة الكرام احمد طيبي ولزنك احمد.
الى الشموع التي تحترق لتضيء للأخرين
الى جميع طلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

الفهرس

الصفحة	العنوان
01	✓ المقدمة.....
	الجانب التمهيدي
04	✓ الإشكالية.....
04	✓ التساؤلات.....
04	✓ الفرضيات.....
05	✓ أسباب ومبررات إختيار الموضوع.....
05	✓ أهمية الدراسة.....
05	✓ أهداف البحث.....
06	✓ تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث.....
07	✓ الدراسات السابقة والمشاهدة.....
10	✓ التعليق على الدراسات السابقة والمشاهدة.....
	الجانب النظري
	❖ الفصل الأول: المناخ التنظيمي
12	✓ تمهيد.....
13	✓ مفهوم المناخ التنظيمي.....
14	✓ أهمية المناخ التنظيمي.....
16	✓ أساسيات حول المناخ التنظيمي.....
24	✓ قياس المناخ التنظيمي ونماذجه وطرق تحسين نوعيته.....
26	✓ نماذج المناخ التنظيمي.....
31	✓ أبعاد المناخ التنظيمي.....
37	✓ طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي.....
40	✓ خلاصة.....
	❖ الفصل الثاني: الموارد البشرية
41	✓ تمهيد.....
42	✓ مفهوم الموارد البشرية.....
43	✓ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
45	✓ مدارس إدارة الموارد البشرية.....
48	✓ أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.....

49	✓ الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية.....
50	✓ أهداف إدارة الموارد البشرية.....
51	✓ المهام السبعة لإدارة الموارد البشرية.....
52	✓ وظائف إدارة الموارد البشرية.....
53	✓ علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.....
54	✓ العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية.....
56	✓ خلاصة.....
❖ الفصل الثالث: الإدارة الرياضية	
57	✓ تمهيد.....
58	✓ نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة.....
60	✓ الإدارة العامة.....
61	✓ الإدارة الرياضية.....
63	✓ المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....
63	✓ وظائف الإدارة.....
71	✓ التنظيم الإداري في التربية البدنية.....
76	✓ الرقابة الإدارية.....
81	✓ مكونات الإدارة الرياضية.....
81	✓ المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....
81	✓ المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية.....
83	✓ صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة.....
85	✓ خلاصة.....
الجانب التطبيقي	
❖ الفصل الأول: الإجراءات الميدانية والمنهجية للبحث	
86	✓ تمهيد.....
87	✓ الدراسة الاستطلاعية.....
87	✓ منهج البحث.....
87	✓ مجتمع البحث.....
87	✓ عينة البحث وكيفية اختيارها.....
88	✓ مجالات البحث.....

88	✓ متغيرات البحث.....
88	✓ أداة البحث المستخدمة.....
88	✓ الأسس العلمية للأداة المستخدمة.....
88	✓ الوسائل الاحصائية المستخدمة في البحث.....
❖ الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
93	✓ عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.....
101	✓ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....
108	✓ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.....
115	✓ مناقشة الفرضية الأولى.....
116	✓ مناقشة الفرضية الثانية.....
117	✓ مناقشة الفرضية الثالثة.....
118	✓ الاستنتاج العام.....
119	✓ الخاتمة.....
121	✓ الاقتراحات والتوصيات.....
قائمة المراجع الملاحق ملخص الدراسة	

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
90	ييين توزيع العينة حسب الجنس	01
91	ييين توزيع العينة حسب الخبرة	02
92	ييين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.	03
93	ييين توافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للإدارة الرياضية.	04
94	ييين توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل المؤسسة الرياضية.	05
95	ييين مدى وضوح طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمؤوسين	06
96	ييين مدى تناسب تخصص العاملين والمهام الملقاة على عاتقهم	07
97	ييين مدى صلاحية سلطة المدراء في المنشأة التي يديرونها.	08
98	ييين وجود تداخل أم لا بين الوحدات التنظيمية.	09
99	ييين مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في فاعلية إنجاز المهام	10
100	معرفة مدى تأثير التغيرات في الهيكل التنظيمي على أداء المهام.	11
101	معرفة إذا كان للإتصال دور في رفع مستوى أداء العاملين	12
102	ييين إجابات المدراء حول عمليات التطوير الخاصة بوسائل الإتصال لإدارتكم الرياضية	13
103	ييين إجابات المدراء حول مدى مساهمة عملية الاتصال بالمديرية في سرعة إنجاز العمل.	14
104	ييين إجابات المدراء حول معرفة مدى سهولة إستخدام عملية الإتصال.	15
105	ييين إجابات المدراء حول إنسجام عملية الإتصال بالمديرية مع متطلبات العمل.	16
106	ييين إجابات المدراء حول مدى مساعدة عملية الإتصال في إدارة المنشأة الرياضية على تقليل الجهد	17
107	ييين إجابات المدراء حول إذا ما كانت غالبية الأعمال إدارتكم تنجز بإستخدام الاتصال.	18
108	ييين إجابات المدراء حول إذا ما كانت هناك دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها.	19
109	ييين إجابات المدراء حول معرفة إذا كان متخذي القرارات يلجؤون إلى المشاورات.	20

110	يبين إجابات المدراء حول تقييم البدائل.	21
111	يبين إجابات المدراء حول معرفة كيف تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات	22
112	يبين إجابات المدراء حول إذا ما كان العاملون يمتلكون الصلاحيات لإتخاذ القرارات	23
113	يبين إجابات المدراء حول إذا كان إتخاذ القرار يتم في الوقت المناسب.	24
114	يبين إجابات المدراء حول إذا كان العاملون لهم القدرة على إتخاذ القرارات الهامة	25

فهرس الاشكال

الصفحة	الجدول	رقم
49	يبين السميات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية	01
51	يبين المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية	02
67	مراحل عملية التخطيط	03
69	يمثل أبعاد الخطة.	04
70	يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة	05

مقدمة

عرف العالم في السنوات الأخيرة تغيرات كثيرة في كل المجالات الحياتية، خصوصاً في ما يتعلق بالأنظمة التكوينية للأداء الوظيفي، هذا الأخير الذي كان سبباً في تطور جميع الميادين العملية الهادفة أساساً إلى الرقي بمستوى أداء العاملين، ولهذا تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا تعمل على إتباع الإستراتيجيات، والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، من حيث توفير مجموعة من المدخلات، تتمثل في الموارد، الآلات، الأموال، الموارد والمعلومات.

و وفق ظروف وعوامل معينة يطلق عليها ب: **المناخ التنظيمي** الذي يمثل عنصراً أساسياً في التكوين الجيد لكفاءة العمل في مختلف الأجهزة الإدارية، وعلى هذا الأساس نجد أن المناخ التنظيمي يعكس الأثر الداخلية للنظام التكويني للعمل، وما يحمله من متغيرات وظروف تساعد على تطوير الإنجازات والمسارات العلمية للأفراد، هذا لأنها تحدد المستوى الحقيقي لدرجة أدائهم وسلوكهم داخل كل شبكة وظيفية كما تبرز بيئة النشاط التنظيمي في الأداء الوظيفي الذي يعبر عن خصائص القيادية، والإجراءات، والقوانين، وجميع السلوكيات الفاعلة بين الموارد البشرية وأنماط الاتصال. وهنا نركز على قضية مهمة أن المناخ التنظيمي يؤثر على العاملين بالإيجاب أو السلب؛ لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

وتعود جذور مفهوم المناخ التنظيمي من مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت أهمية أثر العوامل الاجتماعية والتنظيمية والنفسية في إنتاجية الفرد، وفي بداية الستينيات بدأ الاهتمام بدراسة ارتباطات هذا الموضوع ضمن السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم، ويشير مجموعة من الباحثين إلى أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية التي يؤدي بها العاملون واجباتهم وأعمالهم. وللمناخ التنظيمي السائد أهمية بالغة حيث إن معظم النظريات التي تناولته اعتبرته ظاهرة بيئية تنظيمية ذات أثر في رضا العاملين الوظيفي، وأكدت تلك النظريات في أهمية تلك الظاهرة لتفسير السلوك الوظيفي.

ويؤكد (Agisson, 1994) أن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية تتفاعل مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين، حيث يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقياته في العمل، ويؤثر في قيمه واتجاهاته ورضاه عن العمل، هذا فضلاً عن أن المناخ التنظيمي الصحي يساعد على نجاح المنظمة ويعزز الفاعلية التنظيمية ويؤثر في المخرجات التنظيمية كالعقاب ودوران العمل والدافعية نحو العمل، وتشكل الانطباعات والإدراكات التي يكونها العاملون عن المناخ التنظيمي حافزاً لهم للعمل والإنجاز ورفع مستوى الروح المعنوية.

أما فيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي فيلاحظ أن هناك اختلافاً بين آراء الباحثين بين نوعية وعدد أبعاد المناخ التنظيمي وقد قام الباحثون بتحليل المناخ التنظيمي في ضوء عدد من الأبعاد. نذكر أهمها: فقد حدد (Forhand, Gilmer, 1964) أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيم، اتجاهات الأهداف، ونمط القيادة. أما (Litwin, Stringer, 1968) فقد قاما بمحاولة لتحديد

أبعاد المناخ التنظيمي للمنظمات التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة وقد توصلنا إلى أن سلوك المنظمات المجددة كان مرهوناً بوجود مناخ تنظيمي متميز من حيث الأبعاد الآتية: المكافأة على الأداء المتميز، درجة الدفء التي يشعر بها الموظفون مع بعضهم بعضاً، درجة الشعور بالمسؤولية، التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء، درجة الشعور بالانتماء، درجة التأييد التي يتلقاها الفرد من رؤسائه في العمل، حيث يلاحظ أن نمط القيادة لم يكن ضمن أبعاد المناخ التنظيمي عند (Litwin, Stringer).

أما (Lawler, et. al, 1974) فيرى أنه يمكن تجميع أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، فالمجموعة الأولى تتعلق بالمناخ التنظيمي حيث تضم الأبعاد الآتية: درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، ثم درجة التداخل بين أنظمة المنظمة الفرعية. أما المجموعة الثانية فتتعلق بالعملية التنظيمية وتظم الأبعاد الآتية: نمط القيادة، نظم مواجهة الصراعات، ونظم المكافأة.

ويعتبر المورد البشري أهم المدخلات وأكثرها تأثيراً على المنظمة، لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخ تنظيمي يساعد على القيام بدورها على أكمل وجه. وتعتبر كلمة مناخ عن مكان العمل والعوامل المحيطة به، أسلوب التعامل وكيفية تفاعل الموارد البشرية الموجودة به مع بعضها البعض، وبالتالي هو عبارة عن محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يفسرها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة.

ويعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين وكان الهدف من الدراسة هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها حيث أوضح البعض ان وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتكوين وتطوير المورد البشرية لما لها من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الأداء الوظيفي.

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

ومع احتدام المنافسة بين المنظمات، تبرز أهمية توفير المناخ التنظيمي المناسب لمواجهة هكذا تحديات، من خلال العمل على تنمية القوى البشرية وتطويرها، فالفرد باعتباره كائناً اجتماعياً يعيش في بيئة إدارية تتطلب التفاعل والاتصال مع غيره، وهو يتعرض خلالها لمواقف وظروف تسهم في تشكيل سلوكه واتجاهاته فإذا تكونت لديه مشاعر سلبية نحو المنظمة التي يعمل بها فإن أداءه يتدنى وكذا دافعيته والعكس صحيح.

ورغم تعدد الدراسات المرتبطة بالمناخ التنظيمي، إلا انه لا يزال موضع جدل، الأمر الذي يستدعي تناوله بحثاً

ودراسة، لتبيان مدى دوره وعلاقته بالمجالات المختلفة المرتبطة بالمنظمة، التي من بينها اداء الموارد البشرية. وهذا ما تناولته الدراسة الحالية.

ومن أجل إتباع الأسس العلمية السليمة تم تقسيم موضوع الدراسة إلى بابين أول يشمل الدراسة النظرية مقسمة إلى الجانب التمهيدي الذي تناولنا فيه أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهداف البحث في شقيها العلمي والعملي ومصطلحات البحث وبعض الدراسات السابقة إضافة إلى ثلاثة فصول حيث تناول الفصل الأول المناخ التنظيمي والفصل الثاني أداء الموارد البشرية وتضمن الفصل الثالث الإدارة الرياضية.

وكان الباب الثاني متمثل في الجانب التطبيقي وتضمن فصلين، الفصل الأول يتعرض إلى منهجية البحث العلمي وما تضمنه من دراسة استطلاعية، ومن عينة وأدوات ومنهج البحث، وفصل ثاني لعرض وتحليل ومناقشة النتائج وفي الأخير قمنا بحوصلة أهم الاستنتاجات والاقتراحات الموجهة بصفة خاصة إلى المدراء، والباحثين والمهتمين بموضوع المناخ التنظيمي في المجال الإدارة الرياضية.

الجانب التمهيدي

الإشكالية:

المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم اتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ووسائله عملية اتخاذ القرار.... إلخ، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المشروع ويؤدي إلى الإحباط أو الرضا لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

ويستمد مناخ المنظمة أساساً من الفلسفة والأهداف الخاصة لهؤلاء الذين يرتبطون معا بخلقها، فكل شخص يجلب معه رغباته النفسية، الاجتماعية والاقتصادية وعندما يرتبط مع الآخرين فإنه يعبر عن بعض رغبات الجماعة أيضاً وللمنظمة أهدافها التنظيمية التي تنعكس في حاجات المجتمع واهتمامات قاداته وتتكامل جميع هذه الاهتمامات في شكل بيئة اجتماعية للعمل.

ومن بين محددات المناخ التنظيمي نجد الاتصال الذي لا يوجد خلاف حول أهميته بين الأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها، لأن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني للتنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم، بحيث تعكس عملية الاتصال مدى التوافق والترابط وكذا التناقض والصراع بين أطراف عملية الاتصال.

وكبعد آخر للمناخ التنظيمي توجد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر محور العملية الإدارية وهي عملية متداخلة، في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ مجموعة قرارات بشأن الهيكل التنظيمي وعندما يمارس المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه، أو تنسيق مجهوداتهم، مما يؤثر على العاملين داخل المنظمة.

ومنه نطرح السؤال التالي: هل للمناخ التنظيمي دور في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية؟

1. التساؤلات الجزئية:

- هل الهيكل التنظيمي الموجود يساهم في توفير مناخ ملائم يساعد على إنجاز العمليات الإدارية؟
- هل عمليات الاتصال السائدة تساهم على فهم المناخ التنظيمي؟
- هل المناخ التنظيمي يساعد المدراء داخل المؤسسة على إتخاذ القرار؟

2. الفرضيات:

1.2. الفرضية العامة : للمناخ التنظيمي دور في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

2.2. الفرضيات الجزئية :

- الهيكل التنظيمي الموجود يساهم في توفير مناخ ملائم يساعد على إنجاز العمليات الإدارية.
- عمليات الاتصال السائدة تساهم على فهم المناخ التنظيمي.
- المناخ التنظيمي يساعد المدراء داخل المؤسسة على اتخاذ القرار.

3. أسباب ومبررات اختيار الموضوع :

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب ذاتية منها:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- قلة الدراسات في هذا الموضوع.
- محاولة إفادة الإدارة الرياضية الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء .
- تحسيس الإدارة الرياضية الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في رفع مستوى أدائه.

4. أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته إنطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي والعملي:

1.4. الأهمية العلمية:

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال المناخ التنظيمي.
- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات والقناعة بأنه مورد إستراتيجي يمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به.
- لفت إنتباه الباحثين والمسؤولين في مجال تسيير المنظمات لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده .
- تقديم معلومات، إقتراحات وتوصيات تساهم بحول الله في إستفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل وتطوير المناخ التنظيمي والذي نأمل أن ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم الوظيفي.

5. أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف العلمية والعملية التالية:

1.5. الأهداف العلمية:

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة.
- التعرف على الأداء الوظيفي، مفهومه ومحدداته.
- التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

2.5. الأهداف العملية:

- إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها.

- السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

- التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقى كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه.

6. تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

المناخ التنظيمي:

اصطلاحا: يعرف على أنه مجموعة الظروف التي يعيش الفرد في داخلها ويقال المحيط الوسط¹.

يعرفه كل من بريتشارد وكارازيك **prichard and karazik**، لورانس **la wrenes** أنه خاصية نسبية للبيئة الداخلية تميزها عن منظمة أو منظمات أخرى هذه الخاصية أو الميزة نتيجة عن سياسات، وسلوكيات أعضائها (أعضاء القيادة) التي يدركها الأعضاء وبالتالي تكون قاعدة لتفسير وضعية المنظمة، كما تعد مصدر للضغط في توجيه النشاط².

إجرائيا: هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والناجمة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل العاملين، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوكهم وأدائهم في العمل.

الموارد البشرية:

اصطلاحا: يعرفها البعض بأنها " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لإشباع احتياجاتها لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها³، 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.

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

الإدارة:

¹ قيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية رسالة ماجستير علم النفس تنظيم وعمل جامعة الجزائر 2001، ص15.

² قيقوب عيسى، مرجع سابق، ص24.

³ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجية ادارة الموارد البشرية، دار الفكر عمان، الطبعة 1، الأردن، 2011، ص15.

اصطلاحاً: حسب تعريف "سونس كيللي"، "بلاتش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.¹
اجرائياً: يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل إن المعنى العام للإدارة الذي هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني أيضاً: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

الإدارة الرياضية:

اصطلاحاً: هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يرأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربوياً وتعليمياً.²
إجرائياً: 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.

7. الدراسات السابقة والمشاهدة :

لا يمكن للباحث في تناوله لأي موضوع أن ينطلق من فراغ، وإنما من مجموعة من الدراسات السابقة والمشاهدة، ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة قام بها الطالب عبد القادر نعمي من جامعة الجزائر 3 أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية تحت عنوان: تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية (دراسة ميدانية على مستوى مركب محمد بوضياف الجزائر العاصمة).

سنة الدراسة: 2019/2018.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.

التساؤل العام: هل يؤثر المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية؟

الفرضية العامة: هناك تأثير للمناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على خصائص المناخ التنظيمي ومستوى أداء المورد البشري.
- معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 41.
² عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 17.

أدوات البحث: الاستبيان.

مجتمع الدراسة: مدراء ورؤساء مصالح المركب الرياضي محمد بوضياف الجزائر العاصمة وعددهم 30 وكانت مسحية.

النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- بينت الدراسة أن توجهات افراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد في المركب محمد بوضياف بالعاصمة توجهات سلبية.

- عدم إشراك العاملين في وضع الخطط والبرامج الخاصة بالأقسام والوحدات التي يعملون بها.

الدراسة الثانية: دراسة قام بها الطالب "بلكو مصطفى" من جامعة ورقلة مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة).

سنة الدراسة: 2016/2015.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.

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

أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على أثر المناخ التنظيمي في عملية الابداع الإداري في عيادة الضياء.

- بيان إمكانية استدامة الابداع الإداري داخل عيادة الضياء من خلال توفر بيئة ملائمة.

أدوات البحث: الإستبيان.

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

العينة: تم اخذ عينة قوامها 35 عامل من مجتمع الدراسة.

النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- هناك مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي في عيادة الضياء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($a=0,05$) بين الهيكل التنظيمي والابداع الإداري.

الدراسة الثالثة: دراسة قامت بها الطالبة " زكري رحيمة " من جامعة بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماستر بكلية العلوم الاقتصادية تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-).

- سنة الدراسة : 2016/2015.

- المنهج المتبع : المنهج الوصفي.

- التساؤل العام : ما أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-؟

- الفرضية العامة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-.
- أهداف الدراسة :
- التعرف على مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-.
- التعرف على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-.
- أدوات البحث : الاستبيان.
- مجتمع البحث : جميع عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ويقدر عددهم ب 144 عامل.
- العينة : تم اخذ عينة قوامها 80 عامل.
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- مستوى متوسط للمناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-.
- مستوى جيد جدا لأداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-.
- الدراسة الرابعة : دراسة قامت بها الطالبة "سادات لمية" من جامعة الجلفة مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان : المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي (دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق والعلوم السياسية -جامعة الجلفة-).
- سنة الدراسة : 2016/2017.
- المنهج المتبع : المنهج الوصفي التحليلي.
- التساؤل العام : ما مدى أثر المناخ التنظيمي على الرضاء الوظيفي لدى أساتذة كلية الحقوق بجامعة زيان عاشور؟
- أهداف الدراسة :
- التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتأثيره على رضا العاملين.
- التعرف على طبيعة الاتصال داخل المنظمة ومدى مساهمته في التأثير على الرضا الوظيفي للعامل.
- أدوات البحث :
- الملاحظة.
- الاستبيان.
- مجتمع البحث: أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية والمقدر عددهم ب 106 أستاذ.
- العينة: تم اخذ عينة قوامها 53 أستاذ.
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عبر معظم العمال عن عدم رضاهم عن الأساليب والطرق المتبعة في الترقية من طرف الإدارة في منح فرص الترقية.

- نقص التوافق والاتصال بين الإدارة والأساتذة يؤدي الى عدم رضاهم نتيجة ضعف الاتصال داخل الكلية حيث يؤدي هذا التصرف الى عزل العامل من المشاركة الفعالة في التنظيم.

- **الدراسة الخامسة :** دراسة قام بها الطالب "بوزرقون فريد" من جامعة بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص تسيير المنشآت الرياضية تحت عنوان: الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية (دراسة ميدانية لبعض مديري ورؤساء مصالح المنشآت الرياضية لولاية بسكرة).

- سنة الدراسة: 2016/2015.

- **المنهج المتبع :** المنهج الوصفي التحليلي.

- **التساؤل العام :** ما هو دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

- **الفرضية العامة :** للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

أهداف الدراسة:

- معرفة تأثير الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- إبراز الوظيفة الفعالة التي تلعبها الإدارة الرياضية للتحكم في عمل المنشآت لتحقيق أهدافها.

أدوات البحث:

- الإستبيان.

العينة: 28 فرد من مديري ورؤساء مصالح المنشآت الرياضية.

النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- الإدارة تكتسي بأهمية كبيرة، حيث أصبحت من أهم الطرق التي تساعد المدراء ورؤساء المصالح على تحقيق جملة الأهداف التي تسعى إليها كل منشأة رياضية.

- الإدارة الرياضية لها دور كبير في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، كما تعمل على إثرائها بخبرات إدارية تساهم في استيعاب العمل المطلوب وذلك بتنمية الوظائف الإدارية.

8. التعليق على الدراسات السابقة والمشاهدة:

أولاً: من حيث المنهج والعينة:

نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة والمشاهدة اعتمدت على المنهج الوصفي، وبناء على هذه الدراسات وطبيعتها من حيث تناسب هذا المنهج وأهدافه، مما جعل الباحث يستخدم المنهج الوصفي لملائمته هذه الدراسة.

أما فيما يخص العينة فقد اختلف حجمها وجنسها، وإختلفت أيضا المجتمعات المشكلة من مدراء للمؤسسات وأساتذة مدرسين وعمال ورؤساء مصالح وإختلفت الدراسات في إختيار نوع العينة حسب الدراسة وبحكم حجم

عينة دراستنا صغير ارتأينا إختيار دراسة مسحية والمتمثلة في مدراء ورؤساء المصالح الذين لديهم سلطة في إتخاذ القرارات.

ثانيا: من حيث أدوات الدراسة:

فيما يخص البحوث التي تناولت المناخ التنظيمي فكان هناك شبه إتفاق على إستخدام أدوات موحدة، فأغلب الدراسات تم الاعتماد على إستبيان من تصميم الباحثين، حيث يعد الاستبيان وسيلة هامة في جمع البيانات.

ثالثا: من حيث النتائج:

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

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.
- إبراز العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ التنظيمي لمشروع المؤسسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

المناخ التنظيمي

تمهيد:

شهد الفكر الإداري بروز نظريات عديدة كان الهدف منها دوما جعل المنظمة تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها بكفاءة وفعالية، حيث ركزت أغلبها على تكوين بيئة عمل إيجابية ملائمة للمنظمة من أجل البقاء والاستمرار، ولتضمن المنظمة النجاح في ذلك عليها الاهتمام بمجموعة من العوامل أبرزها المناخ التنظيمي، حيث ظهرت فكرة المناخ التنظيمي في مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام من قبل العديد من الباحثين ونظرا لأهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في نجاح العملية الإدارية، وباعتباره وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد فإن الأمر يستوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة والاهتمام به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين على حد سواء.

1. مفهوم المناخ التنظيمي:

عرف تاجيري tagiuri : المناخ التنظيمي على " أنه الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم و التي تؤثر بدورها على سلوكهم¹.
و هناك تعريف شامل (كلارنس نيول) في كتابه (السلوك الإنساني في الإدارة التربوية) حيث عرف المناخ المؤسسي بأنه (المفهوم التنظيمي للتعبير عن مجموع النظام الخفي المؤثر بمجموعة من الناس أو المنظمة بما في ذلك المشاعر و المواقف اتجاه النظام والأنظمة الفرعية و الأنظمة الفوقية ، أو أنظمة الأشخاص الأخرى و الوظائف والأساليب و المفاهيم و المواد "الأشياء" ، حيث تشير جميعها إلى العلاقات في أي موقف كما يحس بها و بتأثيرها على الأفراد في ذلك الموقف).²

للمناخ التنظيمي الذي يعيش الفرد تحت تأثيره أهمية بالغة في حياته و سلوكياته و فيما يلي بعض المناخات التي تؤثر على الفرد و منها:

1- المناخ الوجداني هام للصغار و الكبار على حد سواء، لكن الكبار يتأثرون بخبراتهم، وذلك فإن تأثير الظروف المحيط بهم يكون كما هو الحال لدى الأطفال.

2- إن مفهوم الذات يؤثر في العلاقات مع الآخرين و إذا اندمج فرد في نظام جديد فإن ذاته لا بد أن تتغير كذلك، و بقدر ما يكون النظام ذا قوة انفعالية فإن العلاقات الشخصية تكون جزءا أساسيا من شخصية الفرد.
3- إن مفهوم الذات يؤثر على خبرات الفرد وعلى قدرته للعمل بفعالية.

4- إن الوضع النفسي للأفراد والعاملين يترك أثرا كبيرا في اتجاهاتهم ومشاعرهم اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، فقد نجد أشخاصا يشعرون بالراحة الكبرى بسبب انتمائهم إليها ويرفضون الانتقال منها لقاء أجور و حوافز، بحجة أن المناخ المريح الذين يعملون في إطاره لا يمكنهم تعويضه و لا يتوقعون مثيله³.

1.1 خصائص المناخ التنظيمي: من خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

1- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى⁴.

¹ الصيرفي محمد، "السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط1 ، مصر، 2005، ص 332

² حمادات محمد حسن محمد، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر، ط 1، الأردن، 2008، ص15

³ حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 21، 22

⁴ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص17

- 2- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة¹.
- 3- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط².
- 4- إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي ، فمفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مفهوم المناخ الإداري كون هذا الأخير جزء منه فالمناخ الإداري يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة في حين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أية منظمة³.
- 5- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات النسبي.
- 6- ينشأ المناخ التنظيمي من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة كما يؤثر المناخ على السلوك مباشرة أما الثقافة تعمل على وضع حدود السلوك⁴.
- 7- يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد⁵.
- 8- تلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تبناها.

2. أهمية المناخ التنظيمي:

وتكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

- 1- أن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به
- 2- المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة.
- 3- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، مكتبة الشرق، عمان، 1994، ص 73.

² بدر ابراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005، ص 18.

³ علي محسن الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون دار نشر، بدون بلد، 2005، ص 97.

⁴ Nizard George, Les Métamorphoses de l'entreprise pour une sociologie du management, Economica, Paris, 1991, p 88

⁵ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 305.

والمتسارعة داخل البيئة¹.

4- يعد خلق مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة ونظراً لكون العملية التحسينية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروفاً معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل ولذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة من التحكم فيها وخلق المناخ التنظيمي الملائم في ضوءها، ومن هنا يتضح أن خلق المناخ التنظيمي الملائم بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية ووطنية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإدارتها وذلك بخلق أجواء قادرة على ترصين الولاء والانتماء للعاملين².

5- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهروا بها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدراتها في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

6- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

7- إن خلق التوازن الهادف من السلوك العام للمنظم والبيئة التي تعمل بها يعد حصيلة فاعلة من الضرورات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار³.

8- وسيلة تمكن المنظمة من خلالها الوصول لحل المشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.

9- يساعد المنظمة على تشخيص العوامل وتسهيل عملية السيطرة عليها⁴.

10- إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة⁵.

¹ زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد 2، 2012، ص 268.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 173، 174.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 258.

⁴ نجم الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 412.

⁵ جميل واصل المؤمي، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 31.

11- يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية¹.

3. أساسيات حول المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين، ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها، حيث سنتطرق إلى التعرف على أنواع المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه، وقياس المناخ التنظيمي.

1.3. أنواع المناخ التنظيمي:

يلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس له نمط ثابت أو صفة واحدة يمكن تطبيقها في أي ظروف وأي بيئة، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة، وقد تعددت الآراء حول المناخ التنظيمي، مما يمكن توضيح أنواع المناخ التنظيمي فيما يلي:

- يميز (هالبن وكروفت) Halpin & Croft بين ستة أنواع من المناخ التنظيمي هي: المناخ المفتوح، مناخ الإدارة الذاتية، المناخ الموجه، المناخ العائلي، المناخ الأبوي، المناخ المغلق.

1- المناخ المفتوح:

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة، واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عال من أهداف الإنتاج، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام، ارتفاع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل. ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجهد، قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفه القرار، القدرة على التحكم في مختلف المواقف².

2- مناخ الإدارة الذاتية:

السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام

¹ كاظم فرج عارف، محمد جلال عبد الله، أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني، دراسة استطلاعية في الكليات التقنية السليمانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 17، مجلد 7، 2012، ص 32.

² صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010 (غير منشورة)، ص 39

الأول¹.

3- المناخ الموجه:

يتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، وترتفع فيه درجة الإعاقة والتفكك، ويتصف سلوك المدير بالسيطرة، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد².

4- المناخ العائلي:

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.

5- المناخ الأبوي:

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد المدير وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض كل من الإعاقة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج³.

6- المناخ المغلق: وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط، يتميز ب⁴ :

- لا مكانة لروح المبادرة بين العمال.

- العمال لا يعملون جماعيا وليسوا راضين.

- الروح المعنوية منخفضة.

- المدير عديم الفعالية.

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008 (غير منشورة)، ص 21.

² محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004، ص 42.

³ -إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 21، 22.

⁴ محمد حسن رسمي، مرجع سابق، ص 102.

وهو الذي يركز فيه المدير تركيزاً شديداً على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز على الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل.

- بينما قام ليكرت (Likert) بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط وهي كالاتي: مناخ ديمقراطي مشارك، مناخ ديمقراطي استشاري، مناخ أوتوقراطي محسن، مناخ أوتوقراطي مستغل، وفيما يلي شرح لهذه الأنماط الأربعة¹:

1- مناخ ديمقراطي مشارك : يمثل المناخ الذي يثق فيه المدبرون ثقة تامة بالعاملين، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضاً، ويكون التفاعل بين المديرين والعاملين يجري في بيئة ودية وجو من الثقة والأمان.

2- مناخ ديمقراطي استشاري : للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في العاملين ولذا فهم يميلون إلى التشاور، وتتخذ القرارات المهمة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ العاملون القرارات الأقل أهمية، ويكون الاتصال بين المديرين والعاملين وفي كلا الاتجاهين.

3- مناخ أوتوقراطي محسن : يوصف بأنه مناخ إنساني نوعاً ما حيث تقوم الإدارة بإشراك العاملين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين.

4- مناخ أوتوقراطي مستغل : يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالعاملين بشكل عام، وهم نادراً ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام الوعيد والتهديد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.

-أما (Litwin & Stringer) فقد اقترحا نموذجاً لأنماط المناخ التنظيمي تمثل في ثلاث أنماط هي : المناخ السلطوي، المناخ الإنجازي، المناخ المتبني (الحاضن)² :

أولاً- المناخ السلطوي : يمتاز بمركزية في اتخاذ القرارات وما على العاملين في المنظمة سوى التنفيذ.

ثانياً- المناخ الإنجازي : فيه تتاح الفرصة لكافة المستويات الإدارية للمشاركة في تحديد الأهداف المراد إنجازها واتخاذ القرارات بشأنها.

ثالثاً- المناخ المتبني (الحاضن) : تكون فيه العلاقات جيدة بين العاملين داخل التنظيم بدلا من علاقات العمل الرسمية.

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 22

² جميل واصل المومي، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد، الأردن، 2011 ص 35

وهناك من اتجه إلى نوعين أساسيين هما: مناخ تنظيمي إيجابي أو صحي، مناخ تنظيمي سلبي أو مرضي¹.
أولاً-مناخ تنظيمي إيجابي أو صحي: وهو المناخ الذي تتحقق فيه رضا العاملين ويتم إشباع حاجاتهم الاجتماعية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يكون هناك انسجام بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد وأهداف المجتمع.

ثانياً-مناخ تنظيمي سلبي أو مرضي: وهو المناخ الذي لا يتناسب مع رغبات العاملين ولا يحقق إشباع لحاجاتهم الاجتماعية، مما قد يعرقل السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة، هذا النوع من المناخ لا يحقق رضا العاملين ويؤثر في أدائهم وسلوكهم بشكل سلبي.

2.3. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة، التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الالتزام والابتكار وكذلك على إنتاجية وكفاءة المنظمة، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات هي: عوامل داخلية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية.

أولاً. العوامل الخارجية: نذكر منها:

1- البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز².

كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى³.

2- البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

3- البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك

¹ هيثم عبد الله أبو خديجة، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، مذكرة دكتوراه في

إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007 (غير منشورة)، ص 13

² عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 26

³ مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2000، ص 410

البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم¹.
تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

- مستوى الدافع على الإنجاز.

- العلاقات الاجتماعية والأسرية.

- طريقة التفكير بشكل علمي.

- الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

4- البيئة الثقافية : يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون بها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

5- المشاكل الأسرية : ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين².

ثانيا- العوامل الداخلية (التنظيمية): نذكر منها:

1- السياسات والممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات واحترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا مع الأفراد، مما يسمح في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين، وهذا من دلائل ايجابية لمناخه التنظيمي³.

كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات وللأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجور مريحة والمناخ مشجعا، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مشط للعزائم والمعنويات والروح المعنوية.

2- القيم المهنية:

تعتبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم، وتحافظ على كراماتهم واحترامهم تصبح عشا آمنا، ودافئا للعطاء، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد أو توظيف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 265.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 265

³ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 12.

لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (مودة، أو رسمية مجردة من الاعتبار الشخصية أو الإنسانية)، فالقيم الصالحة تهيئ مناخا من الأمانة أما الاستبدادية فتهمي العكس، فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان وأعطى كل ما في وسعه وولائه للمنظمة.

3- الهيكل التنظيمي:

حيث أن البناء التنظيمي غير المرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.¹

فكلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم، ومن هنا يتضح تأثير الهيكل التنظيمي في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، فالمركزية تعد بوحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة، والعكس هو الصحيح.

4- النمط القيادي المتبع:

يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما يعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة، إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل، لذلك تولى القيادة المتميزة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.²

5- نظام الأجور:

إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز (مادية ومعنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم في الاستمرار بالمنظمة.

6- أهداف المنظمة:

فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة للأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.³

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 266

² صليحة شامي، مرجع سابق، ص 48

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 265

7- الصراع التنظيمي:

إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم

8- الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، فلها تأثير على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

9- ظروف العمل:

يقصد بها بيئة العمل المادية "الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية... الخ التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما يؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.

10- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:

فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية الجماعة مع تزويدها بما يحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي للأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء¹.

11- البيئة التكنولوجية:

حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتهم لذلك لا بد لكل منظمة من توفرها على إطارات ذات مهارات تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة للمواكبة للتغيرات التكنولوجية، وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع، أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل².

ثالثاً- العوامل الشخصية:

تؤثر العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكر أو أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضاً من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، حيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء³.

-وهناك عوامل شخصية أخرى قد تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها في ما يلي:

¹ صليحة شامي، مرجع سابق، ص 49.

² عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 26.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 268.

- 1- **قدرات الفرد:** عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنسوبة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.
 - 2- **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلباً على إنتاجه.
 - 3- **درجة المخاطرة:** ويقصد بها أن المناخ الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.
 - 4- **خصائص أعضاء التنظيم:** تسمح خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفاً تماماً من منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا في المنظمات التي يشارك أعضاؤها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.
- رابعاً- العوامل النفسية:** نذكر منها:
- 1- **الضيق والقلق:** يعتبر الضيق والقلق المتولدتين عن الشخص إلا ترجمة للأحاسيس الداخلية النابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها:
 - تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلاً
 - تعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، إهماله لبعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباع لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية.
 - عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه.
 - فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما يجدون صعوبة في تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.
 - 2- **الصراع النفسي:** قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق، فالصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع المستويات الشخصية وبكل الدرجات في السلم أهمية الفرد منها، ولكن من أهم أسباب الصراع هنا وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد على المستوى الشخصي وتحاول المنظمة استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد اتجاه نظم العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائماً على الصراع الفردي التنظيمي

أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات¹.

3- الولاء: يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها يعد ارتباطاً بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها، وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملاً ورغبة للجميع، وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة.

4. قياس المناخ التنظيمي ونماذجه وطرق تحسين نوعيته

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة به، وذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (مدارس، منظمات صناعية، دوائر حكومية...) وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراساتها، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، وكذلك يختلف تعريف المناخ التنظيمي باختلاف تقنيات القياس المستعملة، وفي هذا الصدد نجد أن الباحثين مهتمين أكثر فأكثر بتطوير وسائل قياس المناخ التنظيمي بدلا من تعريفه.

1.4. قياس المناخ التنظيمي:

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي²:

أولاً-مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية: يتمثل المناخ التنظيمي هنا في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم المنظمة، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

ثانياً-مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمي: فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهر رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات لإدراكات الأفراد عن المنظمة.

ثالثاً-مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

ويعد المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرج من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات

¹ صليحة شامي، مرجع سابق، ص 50

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002

الأفراد العاملين فيها.

وتوجد مناهج أخرى لقياس المناخ التنظيمي مثل: الدراسات الميدانية، تقييم تصورات أعضاء التنظيم، المعالجة التجريبية.

2.4. معايير قياس المناخ التنظيمي:

يقاس المناخ التنظيمي حسب "Daneil Pemrtin, Jacques Legres" انطلاقاً من المعايير التالية¹:

- معدل التغيب في كل مصلحة، ورشة أو مكتب.
 - معدل الدوران الشخصي.
 - تطور الإنتاجية.
 - عدد حوادث العمل.
 - الأمراض من النوع الجسدي والنفسي.
 - معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات.
 - العلاقة (سلطة- الخاضع).
 - تطور الاتصالات غير الشكلية.
 - صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في المصنع.
 - كمية وطبيعة الانتقادات.
- من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يتم الاعتماد غالباً على أسلوب الاستقصاء من قبل الباحثين، وهناك عدة نماذج يتم الاعتماد عليها في هذا المجال والتي ستعرض إليها لاحقاً إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما²:
- أولاً-المقاييس الموضوعية:** التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.
- ثانياً-المقاييس الوصفية:** والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.
- ويمكن القول بأن أدوات قياس المناخ التنظيمي المختلفة والتي يكلف العاملون من خلالها بتقويم المتغيرات الإدارية

¹ Daneil Pemrtin, Jacques Legres, Pratique Des Relations Humaines Dans l'entreprise, les éditions d'organisations, paris, 1981, p 179.

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سابق، ص 304 .

- الرئيسية وعناصر المناخ التنظيمي إنما تسعى لقياس أحد المكونات التالية¹:
- 1- القيم والمعايير السائدة في العمل والمفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة.
 - 2- مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل التنظيم ودرجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمي والوظيفي.
 - 3- مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات والواجبات الوظيفية والتنسيق والترابط بينها.
 - 4- أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي الفردي والجماعي ومستوى وطرق التشجيع.
 - 5- نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى العاملين ومستوى الاستعداد والجرأة لديهم.
 - 6- مستوى الترابط والتماسك بين العاملين ونوع ومستوى الصراعات التنظيمية.
 - 7- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ومستوى الثقة والاحترام المتبادل بينهم.
 - 8- الاتجاه إلى الاستقلالية أو العزلة والانفرادية بين أفراد التنظيم.
 - 9- نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي والمهني داخل وحدات التنظيم ومدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعي لدى العاملين.
 - 10- توجهات العاملين نحو مفهوم ومستويات الجودة ومستوى الاستعداد لديهم للالتزام والانضباط وفق ما تتطلبه أنظمة ومصالحة المنظمة.
 - 11- مدى وضوح وملائمة التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأداء مهام وحدات التنظيم.
 - 12- مستوى رضا العاملين بوحدات التنظيم عن طبيعة العلاقات الوظيفية وعن أنظمة الإشراف والأجور والترقيات وأساليب التحفيز.
 - 13- مستوى إدراك العاملين بمدى ارتباط تحقيق أهدافهم وطموحاتهم بتحقيق خطط وأهداف التنظيم.

5. نماذج المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد وما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن النماذج نذكر ما يلي:

أولاً - نموذج ليكرت:

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نموده أن المدخلات التي تولد المناخ

¹ أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص

التنظيمي هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي، واعتمد ليكرت على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط¹.

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا، أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي².

ثانيا- نموذج ليتوين وسترينجر:

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين، كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

1- شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة

2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.

3- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.

4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.

5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة.

6- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.

7- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.

8- الإحساس بوجود الدعم والمساندة.

9- مدى شعور الفرد بأهميته وانتماءه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

لقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الأداء والإنجاز³.

ثالثا- نموذج كامبل وزملائه:

يعد ما قدمه "كامبل وزملائه" من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة والتي حدودها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في

¹ فوزي ميهوبي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المرضى، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، (2007 غير منشورة)، ص 43.

² فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سابق، ص 304.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 270، 271.

نوعيات مختلف من المنظمات وهذه العناصر هي ¹:

- 1- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة : درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات.
- 2- المكافأة والعقاب : الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.
- 3- مركزية القرارات : درجة تفويض السلطة.
- 4- التدريب والتطوير : مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.
- 5- المخاطرة والأمان : مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.
- 6- الانفتاح أو السلوك الدفاعي : العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- 7- الروح المعنوية : درجة إحساس الفرد بأهميته.
- 8- التقدير والتغذية العكسية : إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له.
- 9- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة : درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
- 10- تأكيد الإنجاز : التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

رابعا- نموذج لولر وزملائه:

يرى " لولر وزملائه " أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية.

المجموعة الأولى : تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم المتغيرات التالية ²:

- 1- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
 - 2- درجة الرسمية في إجراءات العمل.
 - 3- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.
- المجموعة الثانية :وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

- 1- نمط القيادة.
- 2- نظم المكافآت.
- 3- نظم مواجهة الصراعات.

نلاحظ أن نموذج " لولر وزملائه " يتفق مع نموذج " ليتوين وسترينجر " في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة.

¹ سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، العدد 01، المجلد 11، 1987، ص 40.

² ابراهيم بن حمد البدر، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005، ص 24، 25.

خامسا- نموذج ريتشارد ستيرز

قدم ستيرز نمودجا واقعيا لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي ويعكس هذا النمودج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق نمودج ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي¹:

1-السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.

2-هيكل المنظمة: ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

3-التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

4-البيئة الخارجية: ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية .

نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي تشير إليها نمودج ستيرز متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

سادسا- نمودج تيم وبيترسون:

حدد هذا النمودج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:

1-الثقة: ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.

2-المشاركة في القرارات: يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

3-الصدق والصرحة: ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحوصلهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.

4-المساندة والتشجيع: ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء، رؤساء أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصرحة.

¹ ابراهيم بن حمد البدر، مرجع سابق، ص 27.

5-الاتصالات الصاعدة: ويصف هذا العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للاقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة.

6-الأداء الوظيفي: ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض.

سابعاً - نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي:

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:

- 1- **هيكل العمل:** ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل.
- 2- **فهم الوظيفة:** ويعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.
- 3- **المحاسبة أو المساءلة الشخصية:** ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم.
- 4- **المسؤولية:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- 5- **تركيز المشرف على العمل:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- 6- **المشاركة:** وتعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 7- **الإشراف المساند أو الداعم:** ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.
- 8- **العمل الجماعي:** ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفراد العمل بروح الفريق.
- 9- **التعاون بين المجموعات:** ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- 10- **وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها:** ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية.
- 11- **انسياب الاتصالات:** ويعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل، الانفتاح والانسياب.

ثامناً - نموذج فورهان وجيلمر:

حدد الباحثان "فورهان وجيلمر" عناصر المناخ التنظيمي في أربعة تتمثل في:

- 1- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في

الاجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.

2- درجة تعقد التنظيم : ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.

3- اتجاهات الأهداف : ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من الأهداف الخاصة.

4- نمط القيادة : وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف المختلفة¹.

وعلى ضوء استعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويتم الاعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين وإمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

6. أبعاد المناخ التنظيمي :

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

أولا- الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن "البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة.

وعرف الهيكل التنظيمي بأنه "التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل، والوسائل الإدارية التي تكون نمطا من نشاطات العمل المتصلة ببعضها والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات الأعمال والسيطرة عليها².

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات من شأنها تحسين العمل.

وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن

¹ محمد الصبري، مرجع سابق، ص 221، 222.

² مهدي زويلف، علي العضيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 157.

له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف، فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة¹. تقوم المنظمات ببناء هيكلها التنظيمية التي تحقق الأهداف التي تنشدها، وتتم خطوات بناء الهيكل التنظيمي بعدد من المراحل التفصيلية هي²:

- 1- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيدا لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.
- 2- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- 3- تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة.
- 4- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.
- 5- تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة، وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى.
- 6- وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها وحتى يسهم البناء التنظيمي في تحقيق الهدف المنشود من إقامته فإنه لا بد أن يقوم على المبادئ التالية:
 - يجب أن يكون الهيكل التنظيمي موجها نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم وأن يسهم في بلوغها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
 - أن يمتاز بالبساطة والسهولة.
 - أن يتصف بالمرونة، أي يكون قابلا للتعديل كي يواجه المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.
 - أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية³.

ثانياً- نمط القيادة:

القيادة هي: " القدرة على التأثير في العاملين، وهناك عدة أنواع من السلوكيات القيادية منها القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلافة والإبداع"⁴.

¹ يوسف عبد بحر، أمن سليمان أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 2، المجلد 18، 2010، ص 8.

² مصباح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2010، ص 26، 27.

³ سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الثانية، مطابع الفرزدق التجارية، 2006، ص 186.

⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي من منظمات العمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 171.

إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتعتبر القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية ولا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة¹. من خلال دراسة وملاحظة أساليب القيادة المطبقة في المنظمات تبين أنه يمكن تصنيفها إلى أربعة أو خمسة نماذج رئيسية، وبالطبع فإن داخل كل تصنيف عدد كبير من الأساليب بين الحد الأدنى والحد الأعلى للتصنيف، حيث يتأثر الأسلوب القيادي بشخصية القائد وشخصيات التابعين والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة ومن أبرز الأنماط القيادية نجد²:

- **القيادة الأوتوقراطية:** يطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد هو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها حلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة³، ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانتقاد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا للعمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته⁴.
- **القيادة الديمقراطية:** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد الاطلاع على المهام القيادية الهامة⁵.
- **القيادة الحرة:** هي القيادة التي تؤمن بالحرية المطلقة والكاملة لأعضاء المنظمة، ومنحهم حق تحديد كل شيء

¹ شهد سكرجي، رؤى الكفيري، أثر المناخ التنظيمي السائد في المشفى على رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية. الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004 (غير منشورة)، ص 15.

² إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 30.

³ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، غير منشورة، ص 63.

⁴ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010 (غير منشورة)، ص 42.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 276.

بإرادتهم المنفردة، ودون أدنى تدخل من القائد الذي يتسم بدوره الطابع السلبي، ويصبح القائد كالمستشار، فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة، ويتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف، ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل ما يحلو لهم¹.

تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء².

ثالثاً- نمط الاتصال: تعرف الاتصالات بأنها: "نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر وهي وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة

للمنظمة" ويعرف بودش الاتصالات بأنها: "عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وإدراك مضمون المعلومات"³.

والاتصالات هي الوسيلة أو الوسائل أو النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو نازلة أو متوازنة، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوي والمذكرات والتقارير التي يرفعها منسوبي الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي⁴.

وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وإن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 308.

² صليحة شامي، مرجع سابق، ص 28، 29.

³ عبد القادر مدني علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة السادسة، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، جدة، 2000، ص 41.

⁴ براهيم حامد، وسائل تطوير فعالية الأداء في الإدارة الحكومية، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1987، ص 120.

أن هناك خلل هام في المناخ التنظيمي يجب معالجته، حيث تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وإن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد¹.

رابعاً-المشاركة في اتخاذ القرارات:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها.

والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للترجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.

فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضا جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطيا أو مركزيا يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقت الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخا تنظيميا سلبيا.

لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السياق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر².

خامساً-الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز على أنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت

¹ سليمان مؤيد سعيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار السلاسل، الكويت، 1992، ص 101.

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سابق، ص 199.

مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة¹.

ولذا احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء اهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، وتؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار في المنظمة.

إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة، أما إذا لم تكن هذه الحوافز تطبق بصورة عادلة أو كانت تتدخل فيها الرغبات الشخصية أو تطبيقها بدون معايير واشتراطات تكفل الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة فإن ذلك قد يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيء يؤدي إلى ضغوط على العاملين المجدين والمتميزين في أعمالهم².

سادسا-التكنولوجيا:

إن التغير السريع الذي يشهده العالم اليوم يمتد ليشمل جميع المنشآت والمنظمات فمعظم ما تملكه المنظمات حاليا من معدات ووسائل وأجهزة يختلف عما تملكه في الماضي القريب، وكلما زاد التقدم التكنولوجي في المنشآت، فإن المناخ التنظيمي يميل لأن يأخذ اتجاهها مماثلا من حيث التطور، والحدثة، والديناميكية، والإثارة. فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه ومن الجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهها سلبيا حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة³.

كما أن التكنولوجيا تثير الكثير من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بد وأن يؤدي إلى رفع البطالة في المجتمع وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى⁴.

سابعا-طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في حفز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة

¹ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 365.

² بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سابق، ص 36.

³ باسمه رفيق النوري، المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي، دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1994 (غير منشورة)، ص 37.

⁴ محمد كامل المغربي، مرجع سابق، ص 307.

الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير العمل، أما الأعمال التي تتصف بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف¹.

7. طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي :

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالاً؟².

وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية³:

1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي: أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير، إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتميز بدرجة عالية من التفاعل.

2- الاهتمام بالسياسات:

- أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات وظروف البيئة الداخلية والخارجية وتعطي تأثيراً إيجابياً نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.

- كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلاً: سياسة التوظيف، الترقية، النقل وإنهاء الخدمة.

3- الاهتمام بتدريب العاملين:

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالباً ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي

¹ ريم نصوح طاهر عواد، علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012 (غير منشورة)، ص 40.

² صليحة شامي، مرجع سابق، ص 71.

³ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 126.

للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة¹.

4- الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال: يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية الصاعدة، الهابطة و الأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها². كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة³.

5- عدالة التعامل: إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حي المكافآت، الترفيات، الأجور، العقوبات والتدريب... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف، فالإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها⁴.

6- النمط القيادي: أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض....⁵

7- أساليب الرقابة: مما لاشك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الاجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء، وأن استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم.

8- المسؤولية الاجتماعية: إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في

1 خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 174 .

2 محسن حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 28.

3 عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 30.

4 خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 175.

5 زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 127.

فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الانجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها ، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورة مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال.¹

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 176.

خلاصة:

يمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تضمن الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات والخطط والشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبيان أهميته، وعناصره، وكذا أبعاده وأنواعه، وطرق تحسين نوعيته لتتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال أو الملائم.

بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي، اتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته المادية والمعنوية من أهمية بالغة، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهمته في تنمية وتطوير منظمته .

الفصل الثاني

الموارد البشرية

تمهيد:

كانت الموارد البشرية فيما مضى هي مقياس ثراء الأمم ، ولكن دول النمرور الآسيوية وعصر النهضة اليابانية أثبتت بما لا يقبل مجالا لأي شك أن الثروات البشرية وليست الثروات الطبيعية هي مفتاح النجاح و التقدم ومواجهة تحديات المستقبل، فالإنسان بما يملكه من مهارات وخبرات، وما يتمتع به من رغبة و حماسة في العمل، هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت وذلك يتطلب من المسؤولين عن إدارة المنشآت استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز والمحافظة عليها، كما أن نجاح هذه المنشآت في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية وكفاءة تلك الموارد البشرية العاملة بها، ويتفق العديد من علماء الإدارة من بينهم : **Myers, Pigros, Martin** على أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هي المدخل الأنجح و الأكثر تأثيرا على الإطلاق في رفع وتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى من جهة، ورضا تلك الموارد البشرية من جهة أخرى كما اهتموا بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب والحوافز والتقييم، وكل ما له صلة بالعنصر البشري من استقطاب وتأهيل للكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

1. مفهوم الموارد البشرية:

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

تعرف الموارد البشرية على أنها كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلفت 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 للمنشآت¹.

1.1 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 النظرة 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 وتنظيم 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، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".

¹ محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص233.

من ناحية أخرى يعرف كلا من **Smith, g** و **grantK, j** إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المدربين في المنشأة وأيضاً توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد"¹ كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصصلحة المنشأة والعاملين فيها"². ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص 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 الموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب:³

- التوسع والتنمية الصناعية التي تمت في العصر الحديث، الأمر الذي ساعد على ظهور المنظمات العالمية وبداية ظهور مشاكل وصراعات بين الإدارة والعمال، لذلك حاولت الإدارة استخدام بعض الحلول من خلال أساليب مبتكرة لمواجهة هذه المشاكل.
 - التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي.
 - بروز العديد من المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن العمال ومن ثم الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية.
 - إصدار القوانين والتشريعات العمالية وذلك بتدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال والشركاء.
- وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا.

1.2. مراحل ما قبل الحرب العالمية الثانية:

أولاً: ظهور الثورة الصناعية:

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص20، 21، 22.
² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص20، 21.
³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2005، ص24.

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:

- المكننة وحوها 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 وتشتري 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.

ثانيا: 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 وتعليمهم.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

ثالثا: نمو المنظمات المالية:

يقول الكثير إن ظهور حركة الإدارة العلمية أدى بدوره إلى ظهور المنظمات العمالية، وذلك لأنها كانت تحاول دائما استغلال العمال، لذلك حيث يرون بان هذه المنظمات قد تطورت وتمت 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 والقوة.

رابعا: 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, alpha) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، وتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض

المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية.

وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان وهي كبدائية لظهور أقسام شؤون الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت 12 كلية بتقديم برنامج تدريب في إدارة الموارد البشرية، وبحلول عام 1920 أصبحت إدارة الموارد البشرية متواجدة على نحو ملائم في الكثير من الشركات والأجهزة الحكومية¹.

2.2. مراحل ما بعد الحرب العالمية الثانية:

أولاً: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت هذه المرحلة تطوراً في مجالات العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب -هاوثورث- بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة -التون مايو- وقد أفضت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

ثانياً: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لم تكتفي إدارة الموارد البشرية، بهذه التطورات بل تطورت تطوراً بارزاً في السنوات الحديثة واتسع نطاق عملها، حيث أصبحت مسؤولة 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 نمواً متزايداً نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية فهناك الكثير من التحديات التي تعرقل إدارة الموارد البشرية ومن هذه التحديات الأوتوماتيكية الاعتماد على الكمبيوتر في إنجاز الكثير من الوظائف بعد أن كانت على العامل².

3. مدارس إدارة الموارد البشرية:

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

1.3. مدخل الإدارة العلمية:

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فريدريك تايلور (1856-1915) وكان يعمل مهندساً بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص 23.

² زيد منير عبوي، سامي حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 17، 18.

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 التوقيت الخاصة، وذلك بغرض اختصار وتفادي الحركات غير الضرورية 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 مستوى الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع وأغفل النواحي الإدارية الأخرى.

2.3. مدخل وظائف الإدارة:

كان هنري فايول (1841-1925) والذي يعمل مهندس بإحدى الشركات بفرنسا يجري عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة، قام بنشر مؤلفه عام بعنوان 1916 (الإدارة الصناعية والعمومية)، 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 وبر" (1864-1920) عالم الاجتماع الألماني، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديم نموذج الخالص 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 وأفقيا في منتهى الصعوبة.¹

¹ زيد منير عبوي، سامي حريز، مرجع سابق، ص 17، 18.

3.3. مدخل العلاقات الإنسانية:

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

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

وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض منها:

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

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

- السلوك الإنساني أحد 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 تأثيرها 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 المشروع¹.

4.3. المدخل الكمي:

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية، ويركز على الإدارة باعتبارها نظاماً من النماذج والعمليات الرياضية وسمي باسم بحوث العمليات.

وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق والمشكلات الإدارية في صورة رقمية يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج، ويساعد هذا المدخل المديرين على التفكير المنطقي المنظم ورؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح يسهل لهم عملية اتخاذ القرارات.

5.3. 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.

¹ سعيد بس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وليد سيرفس، ط2، القاهرة، 1998، ص14.

وبناء على ذلك فإن الإدارة 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 بالاكتمال الذاتي، إذ لا بد لها أن تستورد مصادر الطاقة اللازمة لنشاطها وحركتها وتتمثل 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: وتتم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة.

الأثر المرتد: ويعني المعلومات اللازمة للتأكد 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.

6.3. المدخل الشرطي أو الموقف:

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.

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق وبالتالي تساعد على زيادة حجم المعرفة الإدارية.¹

4. أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز هذه الأسباب من خلال حصر مجموعة الأخطاء التي قد يقع فيها بعض الإداريين وهذه الأخطاء

يرصدها ديسلر **GARY DESSLER** كالتالي:

- تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة.
- ارتفاع معدلات دوران العمل بين العاملين.
- تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد.
- ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها.
- مشول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين.
- وقوع المنظمة تحت طائلة القانون الخاص بالأمن المهني بسبب ملائمة قواعد السلامة والصحة المهنية.

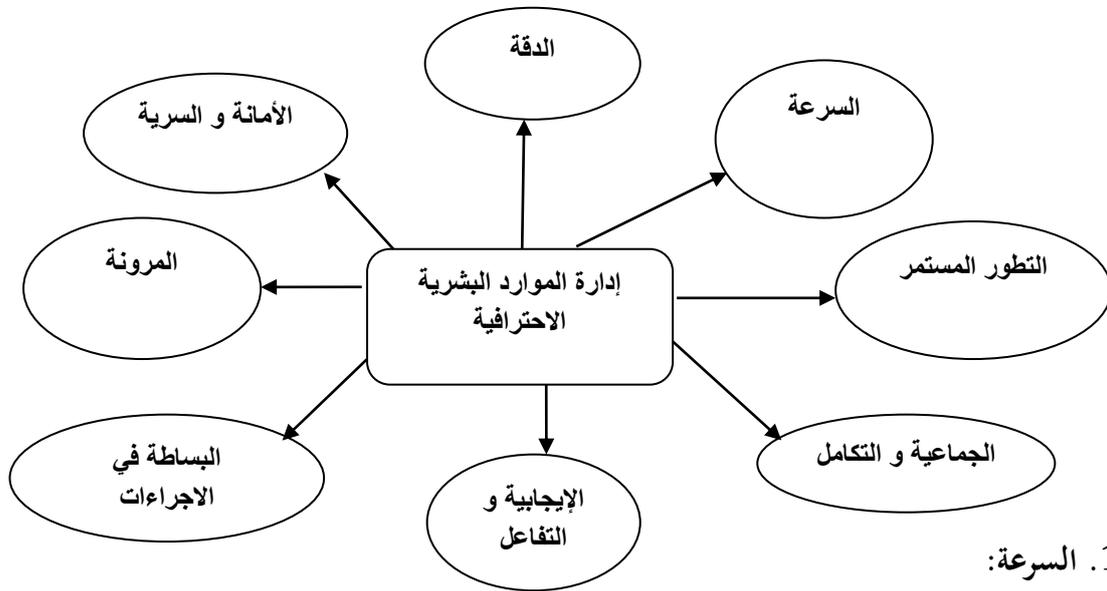
¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007، ص76.

- إحساس بعض العاملين بعدم عدالة ما يحصل عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة.
- قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية الأداء.
- الالتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل بيئة العمل.

5. الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية:

لا بد أن توفق بكفاءة إدارات المنشأة بشكل مباشر بنشاط إدارة الموارد البشرية وكلما كان أداء إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة واحترافاً كان لذلك أثراً مباشراً في أداء الأفراد بالإدارات المختلفة.

الشكل (1): يبين السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية¹



1.5. السرعة:

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

2.5. الدقة:

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

3.5. الأمانة والسرعة:

بالنسبة للمستندات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة خاصة الأرشيف الخاص بكل موظف بالمؤسسة:

¹ إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 73.

- سرية المستندات الواردة والصادرة من وإلى الموارد البشرية حتى على الأفراد العاملين بالموارد البشرية إلا بقدر ما تحتاجه ضرورات العمل.

4.5. 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 والتيسير قدر المستطاع مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها.

- معادلة تحقيق السهول والسلامة واليسر في إنجاز أعمال الموظفين مع الالتزام القانوني بلوائح ونظم المؤسسة.

6.5. الايجابية والتفاعل:

- مع الطلبات والاحتياجات المختلفة للعاملين بالمؤسسة أيا كانت صفتهم أو مستواهم الإداري.

- التفاعل الاجتماعي مع المناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسة.

7.5. 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.

8.5. 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.¹

6. 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

¹ إبراهيم رمضان الديب، المرجع نفسه، ص74.

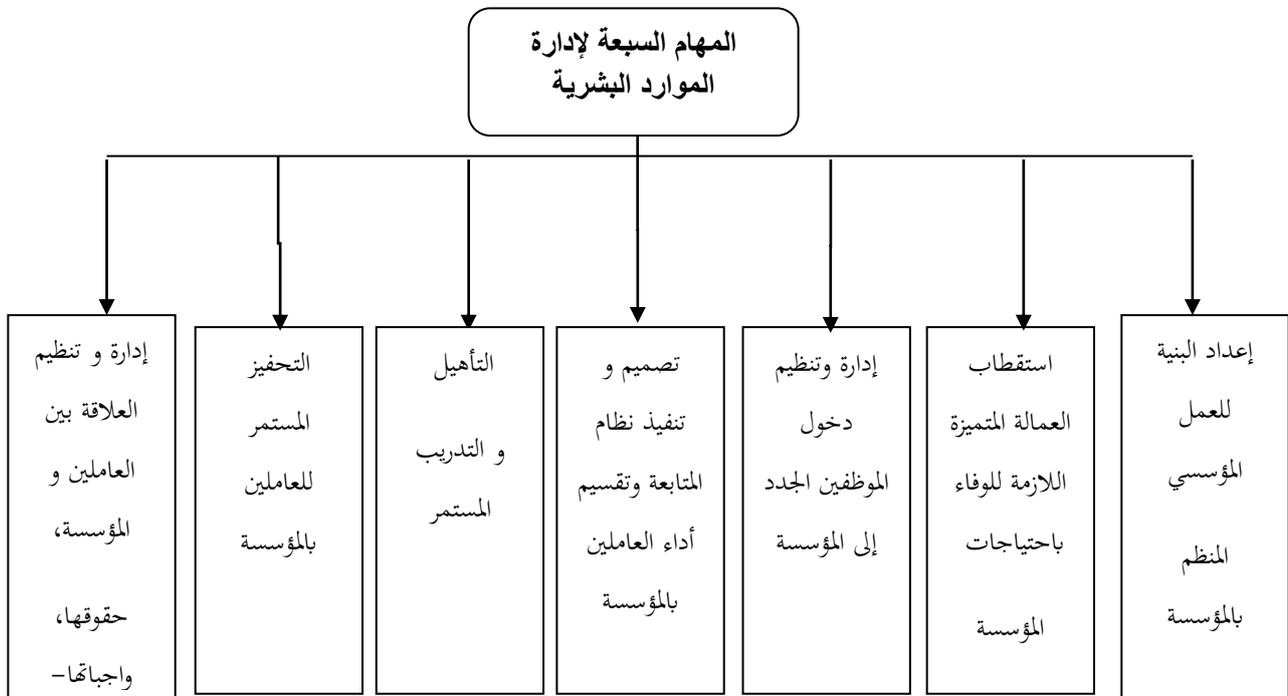
أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز... الخ ، كما يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل،¹

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

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة.
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأهم على أعمالهم ومنجزاتهم.
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي.²
- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة

7. المهام السبعة لإدارة الموارد البشرية:

الشكل (2): يبين المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية³



¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط، الأردن، 2006، ص26، 27.

² سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص10.

³ إبراهيم رمضان الديب، مرجع سابق، ص34.

8. وظائف إدارة الموارد البشرية:

ليس هناك اتفاق تام على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف وأنشطة، وبصفة 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 الأعمال¹. ويمكن تقسيم تلك الوظائف إلى وظائف رئيسية وأخرى مساعدة.

1.8. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

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

2- تصميم العمل: هو تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على هوية واضحة وتوفر الإحساس بالمسؤولية وتوفر التخصيص وتقسيم العمل.

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 الوظيفة².

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، أي أنه تقدير كمي وكيفي للطاقت 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.

5- الاختيار والتعيين:

مفهوم الاختيار: يعرف على انه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة وآخر يرفض.

مفهوم التعيين: هو آخر عملية من مراحل الاختيار والتوظيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بالوظيفة والرئيس المباشر ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل.

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 درجة³.

¹ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 27، 28.

² احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 34، 115، 138.

³ احمد ماهر، المرجع نفسه، ص 311.

7- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا :

الحافز: هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء.

المزايا: فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضو في المنظمة التي يعمل بها¹.

8- تقييم الأداء: ويقصد به متابعة أداء الفرد الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل مطور.²

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 كفاءة أدائهم.

2.8. الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:

أولاً: العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العالمية والتأديب والفصل من الخدمة.

ثانياً: امن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على امن وسلامة وحماية العاملين والأمن والصحة والاتجاهات السليمة لهم.

ثالثاً: ساعات وجداول المنظمة: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقاً لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

3.8. الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغيرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغيرات في بيئة الأعمال والتغيرات في الأداء الداخلي للمنظمة.

ثانياً: نظم المعلومات وبحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات 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.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

9. علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

¹ احمد ماهر، المرجع نفسه، ص 347.

² مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، 2007، ص 229.

إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شؤون العاملين، إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فعلى مديري الإدارات الأخرى التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة، ويساعد في ذلك إدارة الموارد البشرية، فالعلاقة إذن قوية بين هذه الإدارات والإدارات الأخرى حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض.

ومن هذا المنطق فإن لإدارة الموارد البشرية وظيفة أو سلطة استشارية فهي عكس الإدارات التنفيذية لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى بل فقط تتمتع بحق المشورة والنصح لها، كما يجب عدم الخلط بين السلطة الاستشارية التي تصف علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى والسلطة التنفيذية التي تتم مزاوتها داخل هذه الإدارة كون المدير يملك حق إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين داخل إدارته.

غير أن العديد من علماء الإدارة أصبحوا يؤمنون بعدم جدوى الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية خاصة في المنظمات الحديثة والمعقدة وهذا يعني أنه يجب إعطاء مدير إدارة الموارد البشرية الحق في إصدار القرارات الملزمة للإدارات الأخرى وهذا ما يجعلها تمارس نوعاً ثالثاً من السلطة يدعى السلطة الوظيفية، والتي تستمدّها من خلال الخدمات التي تقدمها للوحدات الإدارية الأخرى مثل إعطاء القوانين واللوائح ووضع الأنظمة المتعلقة بترقية وتعيين ونقل العاملين، بالإضافة إلى جمع المعلومات عن العاملين وتوصيف وتقييم الوظائف.

10. العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية:

تعتبر العلاقة بين العاملين وإدارة المؤسسة الرياضية ذات أهمية خاصة للإدارة الرياضية وهذا ما يعني مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة الرياضية وذلك لعدة أسباب منها أن العاملين يقضون معظم أوقاتهم في المنشأة ولذلك فهم يؤثرون فيها ويتأثرون منها، وهي بطبيعتها تضم أنواعاً متباينة من العاملين وخاصة إذا كانت كبيرة الحجم، والمؤسسة في المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاج والعمل بدرجة عالية من الكفاءة ورضا العاملين وانسجامهم وتقدمهم وتطوير شخصيتهم حيث تعمل الإدارة على التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين بها، إذن فهي تقوم أساساً على الأفراد والجماعات أو بصفة رئيسية على الجماعات طالما قامت تلك الجماعات على نظام معين يكفل لها أداء عملها والوصول إلى هدفها.

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

- إذن المنشأة الرياضية وحدة فنية اجتماعية، المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة وذلك إذا اتبع جوانب رئيسية متداخلة في بعضها يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي:
- الأهداف: والتي تكون واضحة ومعروفة ولكن لها أسلوبا تنفيذيا متغير.
 - موارد المنشأة: هي الموارد البشرية، المادية.
 - العمليات الإدارية: كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.¹

¹ سنان الموسوي مرجع سابق، ص 43، 44.

خلاصة:

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية، حجر الزاوية في العملية الإدارية، ذلك لان مدى فعالية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد بدرجة 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 والحرص على جعلها تتطابق مع مواصفات و متطلبات الوظائف المشغولة.

الفصل الثالث

الإدارة الرياضية

تمهيد:

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها. وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيها، ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة والرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب الأمريكيون وعلى رأسهم "كان وودرو ويلسون **Woodrow welson**" الذي لعب دورا هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887، ويعرفها بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب وهذا ما تهدف إليه الإدارة.

ولقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الاتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع متخصص من القيادة.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تجابههم.

1. نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:¹

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين:

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.
- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.
- وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:
- كيفية الربط بين المتغيرات.
- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.
- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.
- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات منها:

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للمواقف والتطورات الحالية.
- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

1.1. نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الإداري.

2.1. الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم

¹ نويوة صباح وآخرون، نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003، ص 15.

ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد. وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

3.1. ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلا، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماما بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية.¹

وأیضا الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماما نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية التغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

4.1. تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مديرين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "التايلور" فقد بدأ تطورها مبكرا خاصة في ميدان

¹ نويوة صباح وآخرون، مرجع سابق، ص 18.

الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المتصنعين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترويح عن النفس بعد العمل.¹

2. الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.²

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

1.2. تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون. ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة

¹ محمد الشافعي أبوراس، القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، ص 22.

² إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003، ص 15.

المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.

3. الإدارة الرياضية:¹

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخراً جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاماً عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما ونوعاً وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعاً في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم والتربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.

الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري ناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرّب ناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

1.3. مفهوم الإدارة: ¹

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (**Jenson**) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (**Hemphill. J. Griffith**) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

ويرى (**Fayal**) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها (**Walter**) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان، وقد نظر إليها الرئيس الراحل "جمال عبد الناصر" على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفأ وأعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة.

وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن تخطيط وتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة. وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.²

2.3. مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (**Kanz**) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية وهي:
- العمل البشري.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002، ص 52.

² عصام بدوي، مرجع سابق، ص 20.

- العمل الجماعي.

- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.

- القائد الإداري.¹

4. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

1.4. المهارات الفنية:

وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفتين في المجال الرياضي.

2.4. المهارات الإنسانية:

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

3.4. مهارة الاستيعاب الفكري:

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

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

5. وظائف الإدارة:

1.5. تعريف التخطيط:

تتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط، وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل ووظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.²

كما عرف البروفيسور سيرل ل. هودسون (Cyril Hudson) التخطيط تعريفا شاملا كما يلي:

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 60.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 87.

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذاً في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيثرداكر" رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبة.¹

مقدمة في مفهوم التخطيط:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول فايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل..."²

2.5. أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.³

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغييرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

ثانياً: التركيز على الأهداف :

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل :

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

¹ إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكنب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

² السيد حسن شلتوت، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص 16.

³ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 99، 100.

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة :

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.¹

3.5. مبادئ وأنواع التخطيط:

أولاً: مبادئ التخطيط:

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف: حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.
- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.
- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً.²

ثانياً: أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

1- حسب الأهداف:

هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

2- حسب السياسات:

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

¹ خيتم شامة وآخرون، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرات ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999، ص 08.

² - خيتم شامة وآخرون، مرجع سابق، ص 05.

3- حسب الإجراءات:

هي نوع من الخطط تحددها مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

4- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.¹

4.5. المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانبا استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تفاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.²

5.5. مراحل عملية التخطيط:

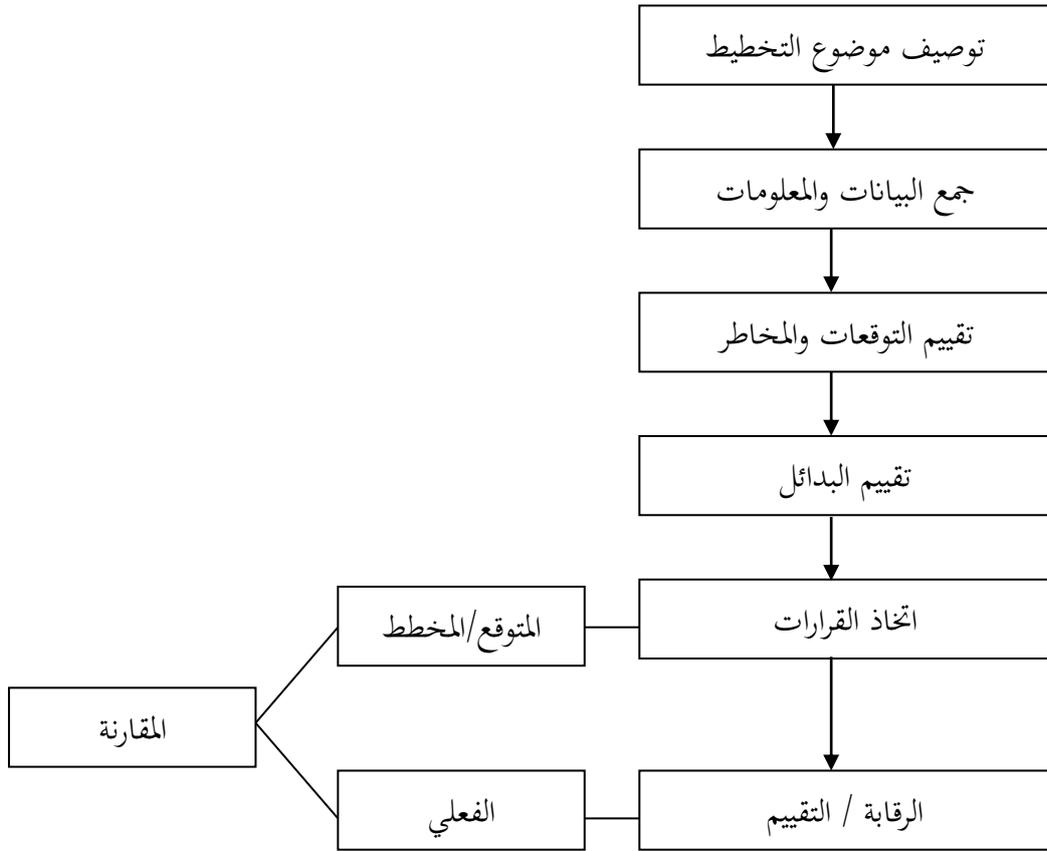
من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 02).³

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 347.

² أحمد ماهر، دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 28، 29.

³ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 159.

شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.



وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "فيلد Wild" حيث يقسمها إلى ستة مراحل وتتمثل في:

- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم.
- اتخاذ القرار.¹

6.5. وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:²

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 10.

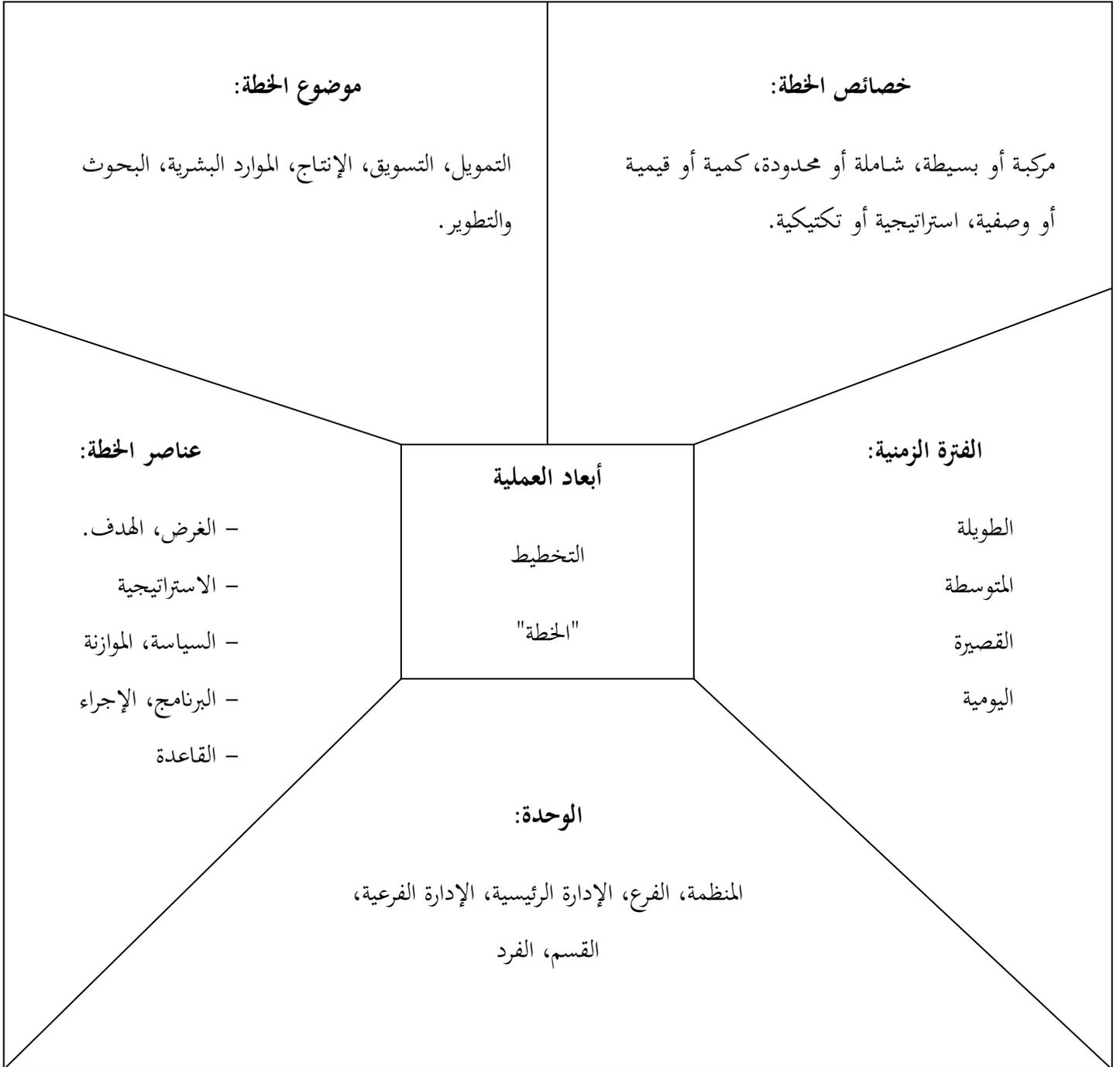
² نويوة صباح وآخرون، مرجع سابق، ص 24.

الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازه في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمننا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما يمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

- 1- موضوع الخطة.
- 2- عناصر الخطة.
- 3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- 4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- 5- خصائص الخطة.

شكل رقم 2: يمثل أبعاد الخطة.

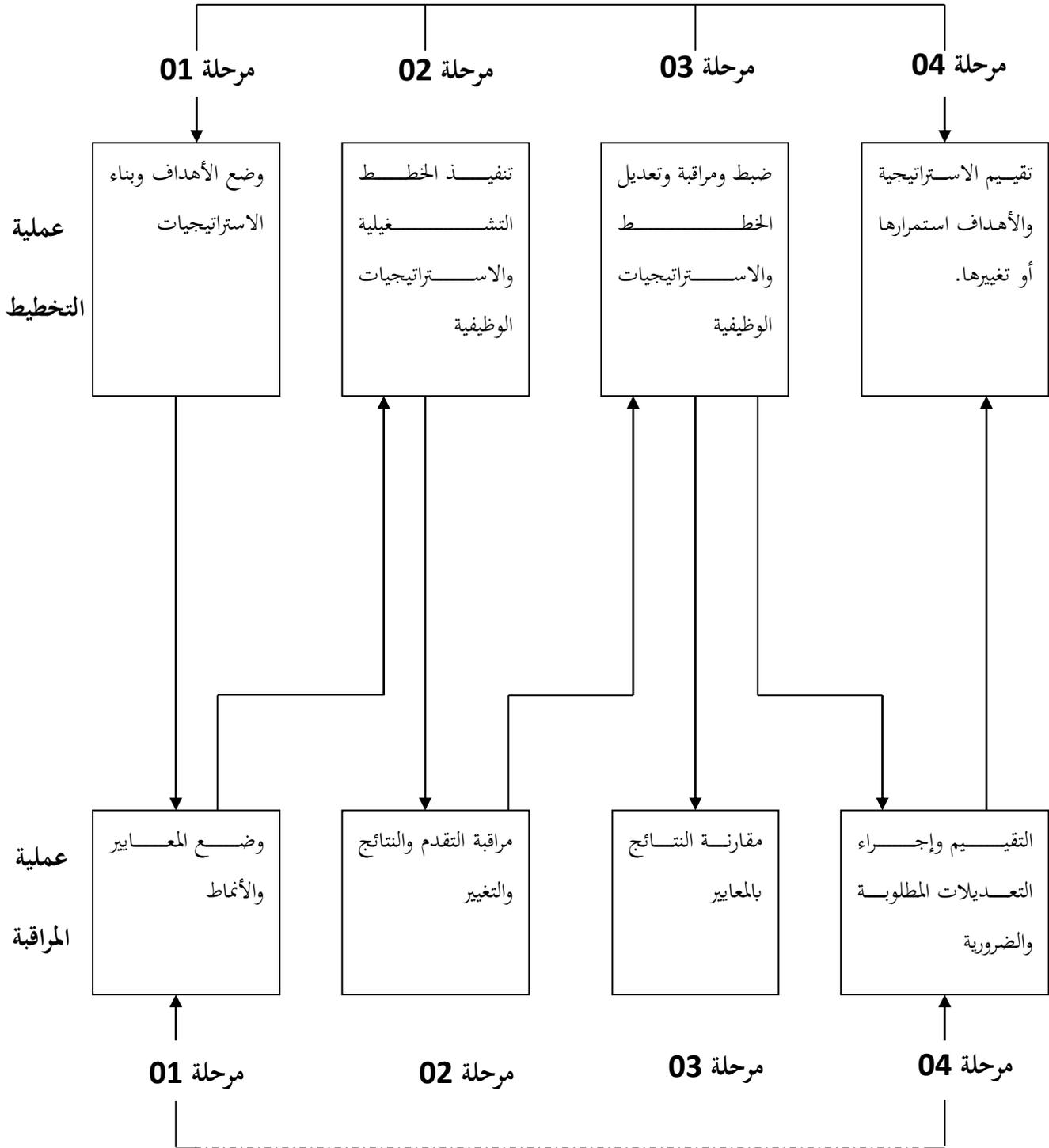


7.5 . العلاقة بين الرقابة والتخطيط: ¹

بمفهومها العام تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أنهما مرتبطان أي

أنهما توأمان مرتبطان بالإدارة كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم 3: يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة



¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 158.

6. التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية.¹

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسيّر النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والاحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي.

- 1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
 - 2- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
 - 3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
 - 4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.
- إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

1.6. مبادئ التنظيم:

1- التدرج الإداري:

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.

2- وحدة القيادة:

وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

¹مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 65.

3- نطاق التمكّن المناسب:

يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

4- اللامركزية:

لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق الرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيداً عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

5- التكامل:

وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

6- توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

7- التنسيق:

وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.

8- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب ألا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

9- تحديد المسؤولية بوضوح:

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

10- نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة.¹

وقد ذهب علي عباس حبيب إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:

أولاً: التنسيق:

ومعناه توجيه جهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية وقل نفقات وقل جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيما يلي:

– إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

– التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

– قسم استشاري يرسم السياسات.

– قسم تنفيذي.²

3.6. أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أَرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.³

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 17.

² علي عباس حبيب، الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997، ص 29.

³ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 11.

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.¹

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كونتر" و "أدوونال" على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف "لويس ألن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أداءه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

4.6. التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.²

5.6. أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

- تنظيم على أساس جغرافي.

- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

- تنظيم على أساس وظيفي.³

1- أساس جغرافي:

بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تستمع بها الوحدات الجغرافية.

¹ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997، ص64.

² إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص12.

³ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص12.

2- أساس الغرض الرئيسي:

يبني هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

3- أساس وظيفي:

يعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان.

6.6. فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

- 1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

- 2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.

- 3- يحدد التنظيم نمطية العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

- 4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

- 5- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.¹

7.6. التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما.

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة.

¹ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سابق، ص74.

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

7. الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.¹

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير المخطط المدروسة.² فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.³

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.⁴

ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.⁵

1.7. تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ المخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ المخطط ومدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

¹ إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سابق، ص 167.

² السعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 231.

³ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 80.

⁴ السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001، ص 35.

⁵ موسى اللوزي، تنمية الإدارة "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص 120.

1- الحوافز والعقوبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.

2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

معنى الرقابة:

الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يتمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

محاور الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

النوع الأول:

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

النوع الثاني:

الرقابة الاستراتيجية: فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة.¹

2.7. مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.² ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

1- التركيز على الأهم:

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة.

2- توفر المعلومات:

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 156.

² لبنى عابي وآخرون، دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003، ص 5.

لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

3- الوقت المناسب:

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

4- التكامل:

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

5- الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.¹

6- الدقة:

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجماليتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.

7- المرونة:

أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل.

8- التحكم الذاتي:

يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

9- الملائمة:

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

10- الاتصال:

ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

¹ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002، ص 636.

11- التجاوب:

تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاههما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

12- اقتصاديا:

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.¹

3.7. أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:

- الرقابة الداخلية:

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

- الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.²

2- الرقابة على مستوى العمليات:

¹ أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص 636.

² أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص 340.

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء رؤوسهم بصفة دورية.¹
- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

ثانيا: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

- الرقابة الوقائية. - الرقابة التاريخية. - الرقابة المتزامنة.
 - **الرقابة الوقائية (التنبؤية):** وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة.²
 - **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.³
 - **الرقابة المتزامنة:** حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدتهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.⁴
- تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.⁵

¹ السيد عليوة، مرجع سابق، ص 37.

² محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000 ص 343.

³ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 561.

⁴ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 156.

⁵ محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 343.

8. مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية وهي:

- العامل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.

9. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:¹

لقد أشار الإداري الأمريكي "kanz" بأن الإدارة الرياضية تعتمد على ما يلي:

1- المهارات الفنية : وقد وضعها "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص، والقدرة على كيفية استخدام التنفيذ في المجال الرياضي.

2- المهارات الإنسانية : القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضاً، وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبالعلاقة جيدة.

3- مهارات الاستيعاب الفكري : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض. إن إدارة التربية البدنية والرياضية تعتبر الأصعب وأهم الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد في الدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين، وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة.

كما وتعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية، وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة. ومن منطلق مما سبق ذكره فإن الإدارة تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي يسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية.

10. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:²

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة أو تتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، المرجع نفسه، ص52.

² محمد فريد الصحن وآخرون ، مرجع سابق، ص (53-54-55-56).

- 1- **مبدأ التوازن** : يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أيا كانت، ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.
- 2- **مبدأ التبسيط** : يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.
- 3- **مبدأ التخصص** : يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة، ويقترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول : "إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيراً نسبياً".
- 4- **مبدأ التنميط** : يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط، ثم نستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.
- 5- **مبدأ الحوافز المادية** : يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز، ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة للمستويات الموضوعية
- 6- **مبدأ العلاقات الإنسانية** : تنجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة. وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة، لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما، كلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملاتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة. * تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.
- 7- **مبدأ التخطيط** : يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة يحل التخطيط محل الحدس والتخمين، وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب أنه يتوقع حل المشاكل وفي كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها. وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها ومكان التنفيذ والزمن الواجب أن ينفذ فيه، لأن التخطيط يرقب العمل ويحدد مراحل تتابعه.
- 8- **مبدأ الرقابة** : يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط، يجب على الأشخاص القائمين بالعمل بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل.

9- مبدأ القيادة : إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة وينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة (قدر انطباقه) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله، وعلى المثابرة ليتم انجاز المهمة الموضوعية، وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين، وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

10- مبدأ السلطة والمسؤولية : إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل أعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل ما دام ليست له سلطة عليه لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها.

11- مبدأ اتخاذ القرار : يجب اتخاذ القرار عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين المختصين بالنشاط معين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما، إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري للمستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معين.

12- مبدأ استخدام القدرة الإدارية : تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً إلى الآخرين، ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل التي تستغرق معظم وقتهم، ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من رؤوسهم تتبع جميع الأعمال ووظائف المسؤولين عنها، فيترك الإداري الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي وشأنها بينما يركز اهتماماته على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية، أو التي لاتنق والحظوظ الموضوعية لبحث وسائل معالجتها و بيان كيفية التصرف فيها .

11. صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:1

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي:

- 1- الشمول :** بمعنى ضرورة تغطية لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.
- 2- التكامل :** ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصص، مع مراعاة أن تكتمل كافة الأقسام والأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تحقق النتائج المرجوة.
- 3- المستقبلية :** ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس الحاضر فقط، وإنما للمستقبل أيضاً من خلال أهداف وأماني وتطلعات في زمن آت، وعليها خلال عملها من أجل ذلك تنظر الى الماضي لتستقي منه الدروس، وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا من أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

1 مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر مصر، بدون طبعة، ص18،19.

4- الانفتاح : ويعني أن تحيز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها، تتأثر بها وتؤثر فيها.

خلاصة:

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريدريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.

فالإدارة هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل المنشآت الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

الإجراءات الميدانية

للبحث

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل (منهجية وإجراءات البحث) العمود الفقري لتصميم وبناء بحث علمي نقوم في هذا الجزء بالإحاطة بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية وذلك عن طريق توزيع إستمارات الإستبيان على أفراد العينة المختارة والتي تقوم أساسا حول الفرضيات التي قمنا بوضعها ثم تقديم مناقشة وتحليل الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة بحيث نقوم بوضع جدول لكل سؤال والتي تتضمن عدد الإجابات بالنسبة المئوية الموافقة لها، وفي الأخير نقوم بعرض الإستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

1. الدراسة الإستطلاعية:

قبل قيامنا بتوزيع إستمارات الإستبيان إرتأينا إلا أن نتصل ببعض المسيرين ومدراء بعض المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والإطلاع على كيفية إدارتهم وكيفية تسيير وتنظيم مختلف المصالح فيها وعلى ضوء كل هذا قمنا بطرح بعض الأسئلة على مدراء المنشآت الرياضية، والتي كانت إجاباتهم غامضة بعض الشيء فقمنا بإنشاء إستبيان خاص بمدراء هذه المنشآت الرياضية وذلك للكشف عن دور المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

2. منهج البحث:

يرتبط إستخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها ، وهذا الإختيار تابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة وإستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها ، وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

(ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديدها ، ووضع الفروض، وإختيار الفئة المناسبة، وإختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها ، ووضع قواعد لتصنيف البيانات ، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة ، ومحاولة إستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة)¹.

3. مجتمع البحث :

نعني بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، ويمثل مجتمع الدراسة في بحثي هذا فئة مدراء ورؤساء المصالح للمنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

4. عينة البحث وكيفية إختيارها:

هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزء من الكل ، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل. من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا بإختيار عينة البحث بطريقة مسحية وشملت مدراء ورؤساء المصالح للمنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ولم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وكان حجم العينة 25 (مدراء ، رؤساء المصالح) تابعين لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

5. مجالات البحث :

¹ ديولد فان دالين (تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون، " مناهج البحث في التربية وعلم النفس " ، ط2، 1984، ص313.

المجال البشري: 25 مدير ورئيس مصلحة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

المجال المكاني: مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمنشآت التابعة لها.

المجال الزمني: في الفترة الممتدة من 02 مارس إلى 02 ماي.

6. متغيرات البحث:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع المتغير المستقل: إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو "المناخ التنظيمي".

المتغير التابع: هو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو " أداء الموارد البشرية".

7. أداة البحث المستخدمة:

إستمارة الاستبيان: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على إستمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه وإعادتها ثانية كما تعرف أيضا أنها مجموعة الأسئلة المطروحة والمرتبطة بأهداف الدراسة، توجه لأفراد العينة بغية الحصول على إجابات مختلفة تعكس آرائهم ومواقفهم¹.

فهي تعد أهم أدوات البحث التي إعتدنا عليها، حيث تم إعداد أسئلة الإستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الإستمارة ما يلي:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.
- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- صياغة الأسئلة باللغة العربية مراعاة للمستوى الثقافي والعلمي لكل مدير.
- إحتواء هذه الإستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب: نعم أو لا، وأسئلة نصف مفتوحة، وأسئلة اختيارية.

8. الأسس العلمية للأداة المستخدمة:

الصدق: وهنا إستخدمنا الصدق الظاهري حيث قمنا بتحكيم إستمارة الإستبيان على مجموعة من الأساتذة في الإختصاص حيث قدموا لي بعض الملاحظات والتوجيهات من خلال الحذف والتعديل والتصحيح وبعد إتباع ملاحظات الأساتذة المختصين تحصلنا على إستمارة الإستبيان النهائية والتي قمنا بتوزيعها على مدراء ورؤساء مصالح المنشآت الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة.

9. الوسائل الاحصائية المستخدمة في البحث:

استخدمنا في بحثنا هذا قانون النسبة المئوية:

¹ معروف أحلام وآخرون: "أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال، المسيلة 2004/2005، ص 65.

$$س = (ع \times 100) / ن$$

س: النسبة المئوية

ع: عدد التكرارات

ن: عدد العينة

$$ن = 100\%$$

الفصل الثاني

عرض وتحليل

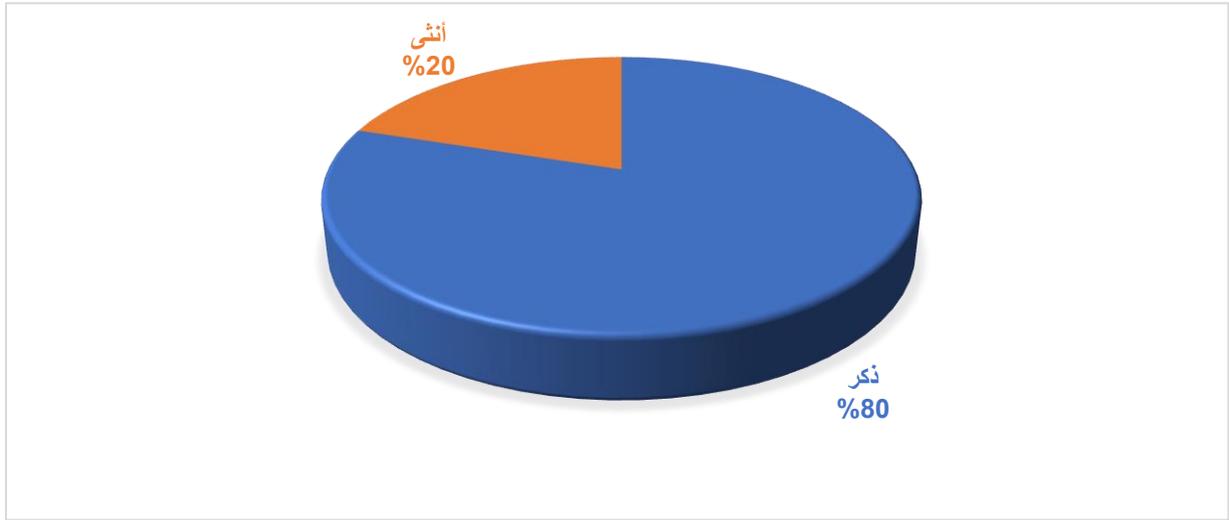
ومناقشة النتائج

تحليل النتائج:

تحليل المعلومات الشخصية حول عينة الدراسة:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	%80
أنثى	05	%20
المجموع	25	%100

جدول رقم (01) يبين توزيع العينة حسب الجنس.



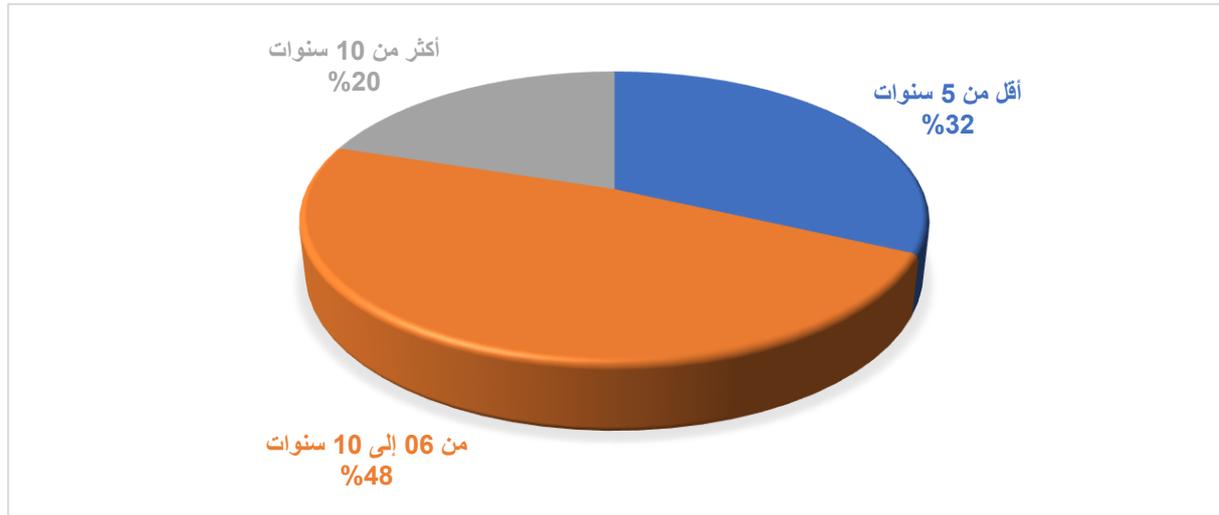
تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (01) أن أغلب المدراء في المنشآت هم من فئة الذكور وهذا ما يبينه الجدول بنسبة تقدر بـ 80% أما نسبة الإناث فتقدر بـ 20% وهذا أمر طبيعي. الإستنتاج: أغلب المدراء من فئة الذكور.

تحليل المعلومات الشخصية حول عينة الدراسة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	08	%32
من 06 إلى 10 سنوات	12	%48
أكثر من 10 سنوات	05	%20
المجموع	25	%100

جدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب الخبرة.



تحليل النتائج:

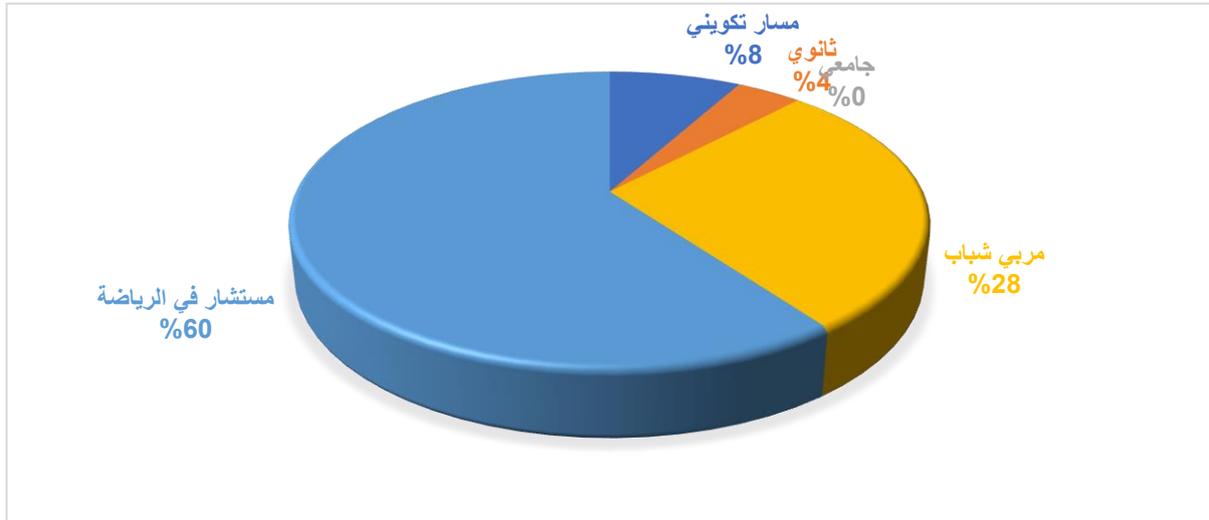
نلاحظ من خلال الجدول (02) أن أغلب المدراء لديهم خبرة محصورة بين 06 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر ب %48، في حين أنه هناك 08 مدراء لديهم خبرة أقل من خمس سنوات بنسبة %32، و 05 مدراء لديهم خبرة تقدر ب أكثر من 10 سنوات بنسبة %20.

الإستنتاج: أغلب المدراء لديهم خبرة في إدارة المنشآت الرياضية.

تحليل المعلومات الشخصية حول عينة الدراسة:

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
%08	02	مسار تكويني
%04	01	ثانوي
%00	00	جامعي
%28	07	مربي شباب
%60	15	مستشار في الرياضة
%100	25	المجموع

جدول رقم (03) يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (03) أن أغلب المدراء لديهم مستوى مستشار في الرياضة بنسبة تقدر بـ %60، ثم يليه 07 مدراء لديهم مستوى مربي شباب بنسبة تقدر بـ %28، و02 مدراء لديهم مسار تكويني بنسبة %08 ومدير واحد لديه مستوى ثانوي.

الإستنتاج: مستشاري الشباب هي الفئة الأكثر تواجد في إدارة المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.

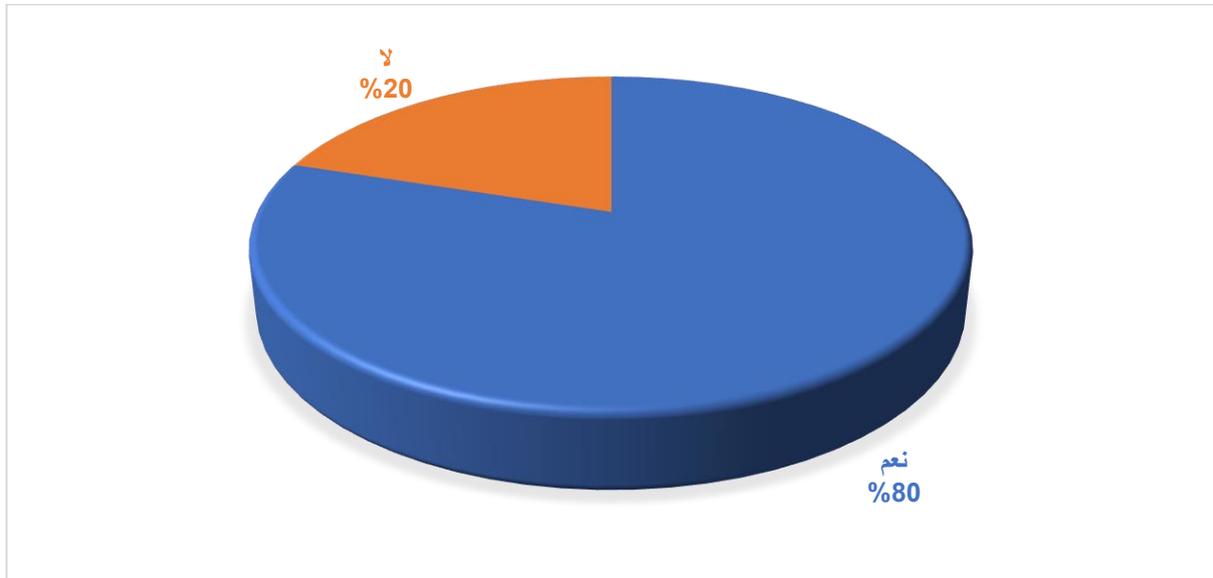
أستلة المحور الأول: الهيكل التنظيمي الموجود يساهم في توفير مناخ ملائم يساعد على إنجاز العمليات الإدارية.

السؤال الأول: هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة لإدارتكم الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان هنالك توافق بين الأهداف العامة للإدارة مع الهيكل التنظيمي للمنشأة.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	%80
لا	05	%20
المجموع	25	%100

الجدول رقم (4) يبين توافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للإدارة الرياضية.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن 20 مدير أجابوا بأن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي لمنشأتهم والأهداف

العامة للإدارة، في حين أن 05 مدراء أجابوا ب لا بنسبة تقدر ب %20

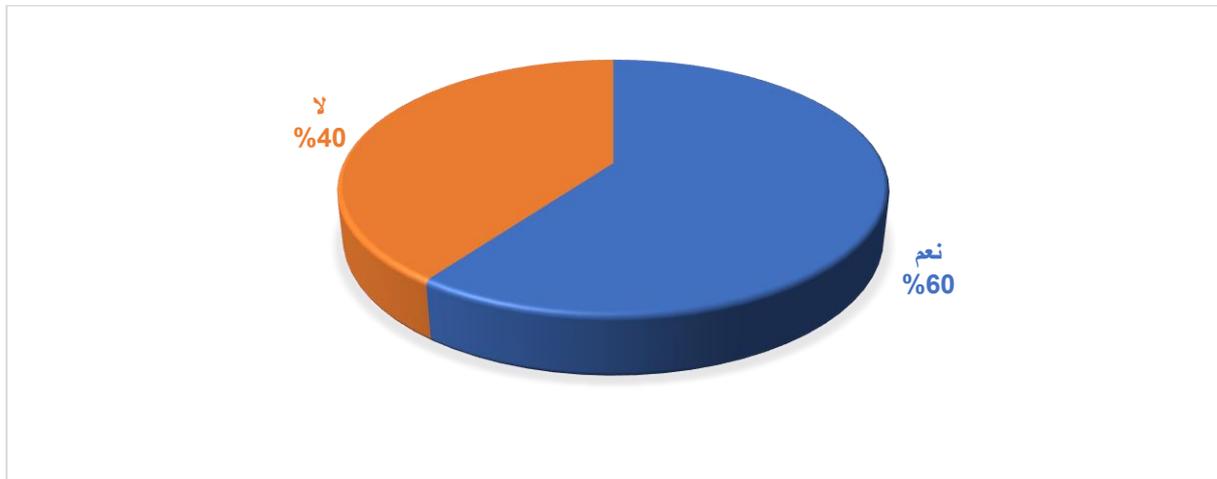
الإستنتاج: مدراء المنشآت الرياضية يهتمون بوضع الأهداف ويراعون توافقها مع الهيكل التنظيمي للمنشأة التي يسيرونها.

السؤال الثاني: هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل مؤسستكم الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان هنالك توافق بين طبيعة ومهام عمل المؤسسة مع الهيكل التنظيمي للمنشأة.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	%60
لا	10	%40
المجموع	25	%100

الجدول رقم (5) يبين توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل المؤسسة الرياضية.



تحليل النتائج:

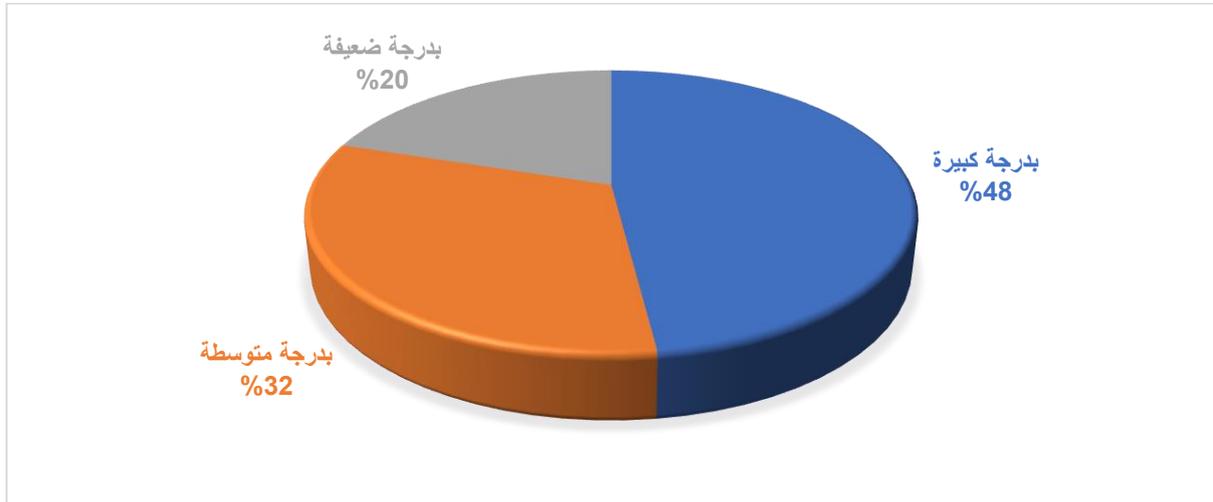
نلاحظ من خلال الجدول (5) أن 15 مدير أجابوا بأن هنالك توافق بين الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل المؤسسة الرياضية الخاصة بهم وذلك بنسبة %60، في حين أن 10 مدراء أجابوا بأنه لا يوجد توافق بنسبة %40.

الإستنتاج: أغلب المدراء يولون أهمية للتوافق بين هيكل منشأهم التنظيمي وطبيعة ومهام عمل المنشأة.

السؤال الثالث: هل توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين لإدارتكم؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى وضوح طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

الإجابة	التكرار	النسبة
بدرجة كبيرة	12	%48
بدرجة متوسطة	08	%32
بدرجة ضعيفة	05	%20
المجموع	25	%100

الجدول رقم (6) يبين مدى وضوح طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.



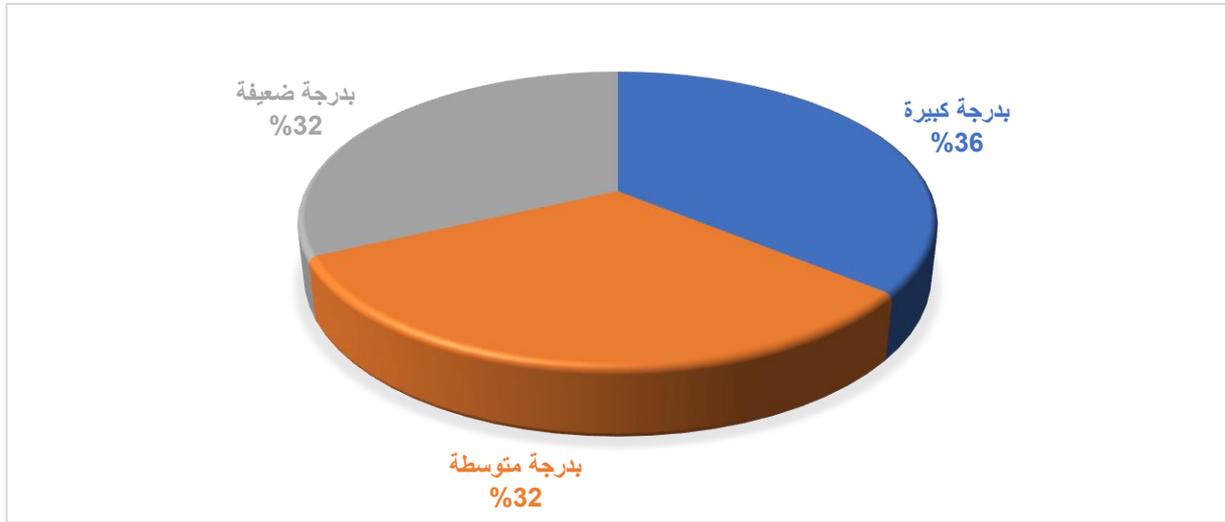
تحليل النتائج:

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (6) أن 12 مدير أجاب بأن هناك وضوح **بدرجة عالية** في العلاقة القائمة بين المدراء والمرؤوسين في مؤسستهم وهذا بنسبة **%48**، و 08 مدراء أجابوا بأن هناك وضوح **بدرجة متوسطة** بنسبة **%32** في حين أن 05 مدراء أجابوا **بدرجة ضعيفة** بنسبة **%20**.
الإستنتاج: يتفق أغلب المدراء على أنه توجد في مؤسستهم علاقات مبنية على التفاهم والاتصال الفعال سواء بين المدراء والمرؤوسين أو العمال في نفس المستوى الإداري.

السؤال الرابع: هل تتناسب تخصصات العاملين بالوزارة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى تناسب تخصص العاملين والمهام الملقاة على عاتقهم.

الإجابة	التكرار	النسبة
بدرجة كبيرة	09	%36
بدرجة متوسطة	08	%32
بدرجة ضعيفة	08	%32
المجموع	25	%100

الجدول رقم (7) يبين مدى تناسب تخصص العاملين والمهام الملقاة على عاتقهم.



تحليل النتائج:

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (7) أن 09 مدراء أجابوا بأن هناك تناسب بين تخصص العاملين ومهامهم التي يشغلونها وذلك بنسبة %36، في حين أن 08 مدراء أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة %32، و 08 مدراء أجابوا بدرجة ضعيفة بنسبة تقدر ب %32.

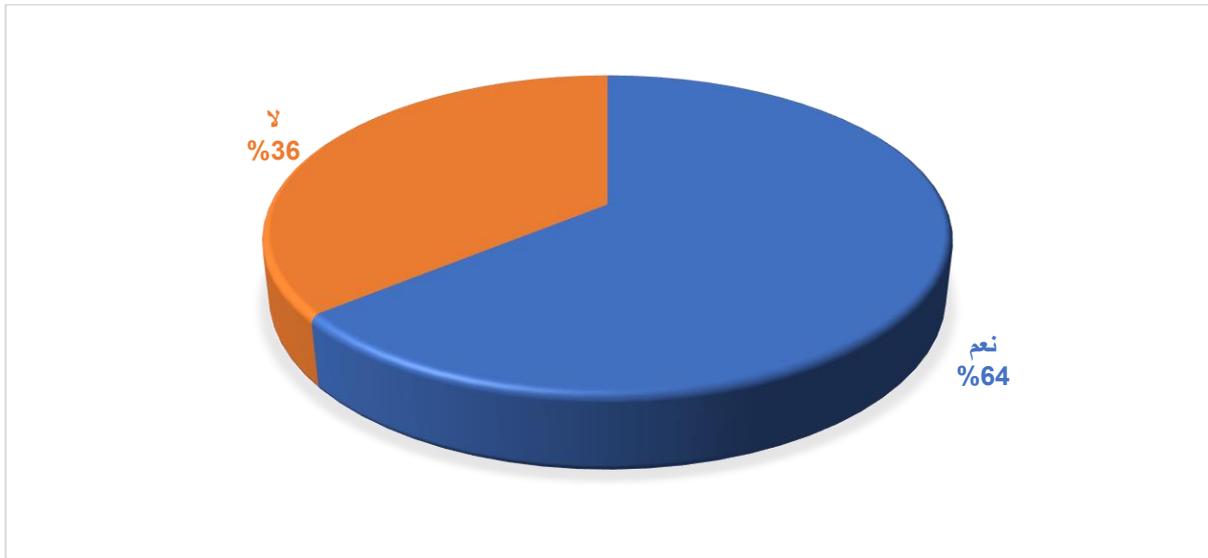
الإستنتاج: هناك نسبة كبيرة من الموظفين يشغلون مهام لا تتناسب مع تخصصاتهم وهذا راجع للتحويلات التي يقوم بها العمال من حين لآخر أو بسبب شغور بعض المناصب مما يستوجب احضار عامل ملئ هذا الشغور وهذا حسب قول المدراء.

السؤال الخامس: هل خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة في مؤسستكم الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى صلاحية سلطة المدراء في المنشأة التي يديرونها.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	%64
لا	09	%36
المجموع	25	%100

الجدول رقم (8) يبين مدى صلاحية سلطة المدراء في المنشأة التي يديرونها.



تحليل النتائج:

نلاحظ من نتائج الجدول (8) أن 16 مدير أجابوا بأن خطوط السلطة واضحة في مؤسستهم وذلك بنسبة

%64 في حين أن 09 مدراء أجابوا ب لا بنسبة **%36**.

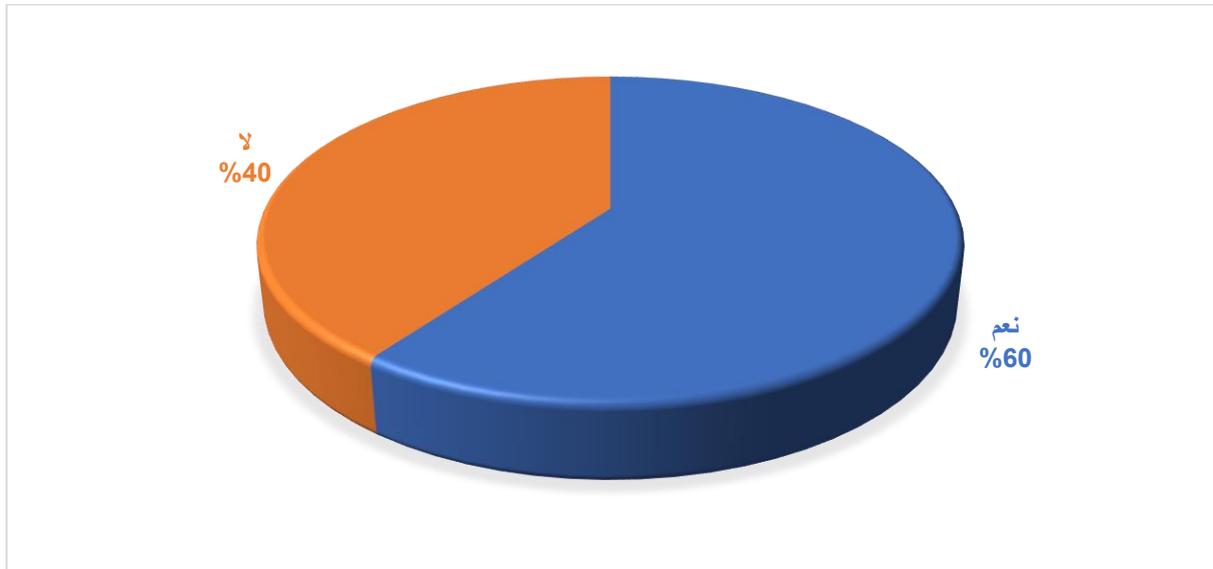
الإستنتاج: المدراء على دراية بمدى صلاحية مسؤولياتهم وهم لا يتجاوزونها.

السؤال السادس: هل الإختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة لإدارتكم غير متداخلة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان هناك تداخل بين الوحدات التنظيمية.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	%60
لا	10	%40
المجموع	25	%100

الجدول رقم (9) يبين وجود تداخل أم لا بين الوحدات التنظيمية.



تحليل النتائج:

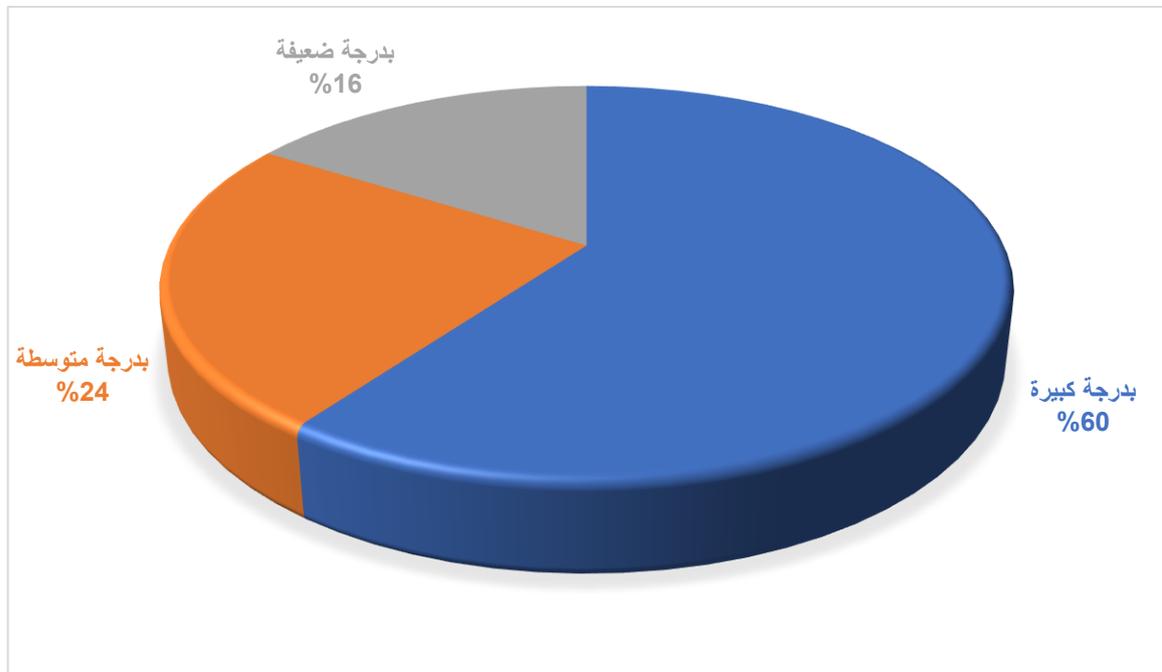
نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (9) أن أغلب المدراء يرون أن هناك تداخل بين الوحدات التنظيمية بنسبة تقدر ب %60 أما ال 10 مدراء الباقون لا يرون هناك تداخل بين الوحدات بنسبة تقدر ب %40. الإستنتاج: يرى أغلبية المدراء في العينة المدروسة أنه يوجد تداخل بين الوحدات التنظيمية في المنشأة الرياضية التي يديرونها وهذا راجع لتداخل المهام.

السؤال السابع: هل الهيكل التنظيمي لإدارتكم يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في فاعلية إنجاز المهام.

الإجابة	التكرار	النسبة
بدرجة كبيرة	15	60%
بدرجة متوسطة	06	24%
بدرجة ضعيفة	04	16%
المجموع	25	100%

الجدول رقم (10) يبين مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في فاعلية إنجاز المهام.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن أغلب المدراء يرون أن الهيكل التنظيمي يساهم في فاعلية إنجاز الأعمال اليومية في إدارة أي مؤسسة رياضية كانت وهذه الإجابة كانت بنسبة 60%، في حين أن 06 مدراء أجابوا بدرجة متوسطة، و 04 مدراء أجابوا بدرجة ضعيفة بنسبة 16%.

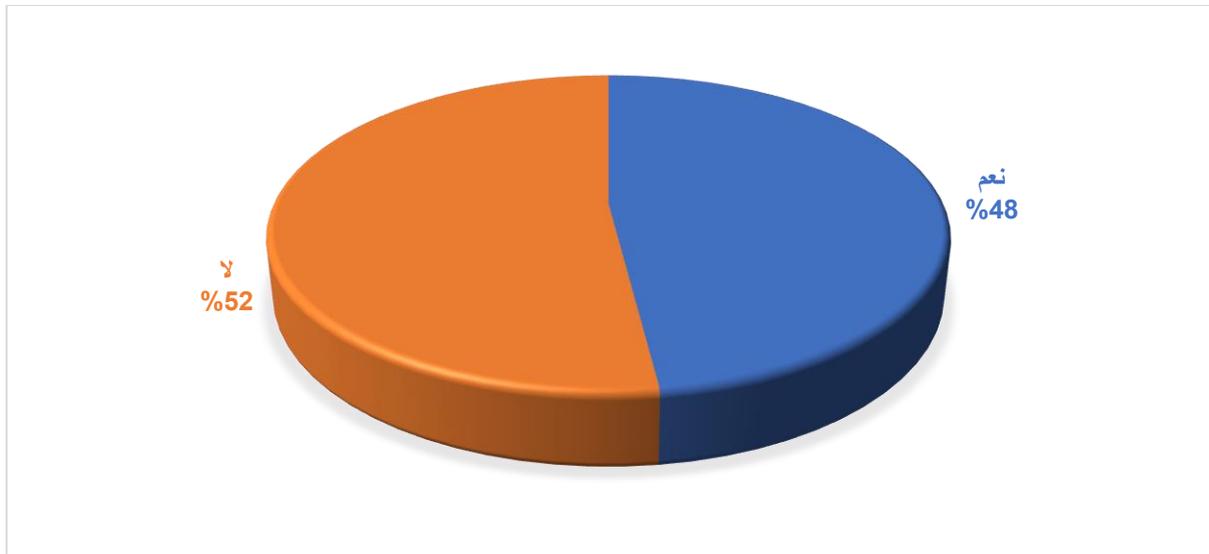
الإستنتاج: الهيكل التنظيمي يساهم في فاعلية وكفاءة إنجاز المهام اليومية في المؤسسات الرياضية وهذا لأنه يوضح دور كل في التنظيم الواحد ويبين الحقوق والواجبات.

السؤال الثامن: هل بعض التغيرات في الهيكل التنظيمي يؤثر على أدائكم؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تأثير التغيرات في الهيكل التنظيمي على أداء المهام.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	%48
لا	13	%52
المجموع	25	%100

الجدول رقم (11) معرفة مدى تأثير التغيرات في الهيكل التنظيمي على أداء المهام.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (11) أن أغلب المدراء يرون أن تأثير التغيرات في الهيكل التنظيمي لا يؤثر على أداء المهام بنسبة تقدر بـ %52 أما الـ 12 مدراء الباقون لا يرون أن تأثير التغيرات في الهيكل التنظيمي يؤثر على أداء المهام بنسبة تقدر بنسبة تقدر بـ %48.

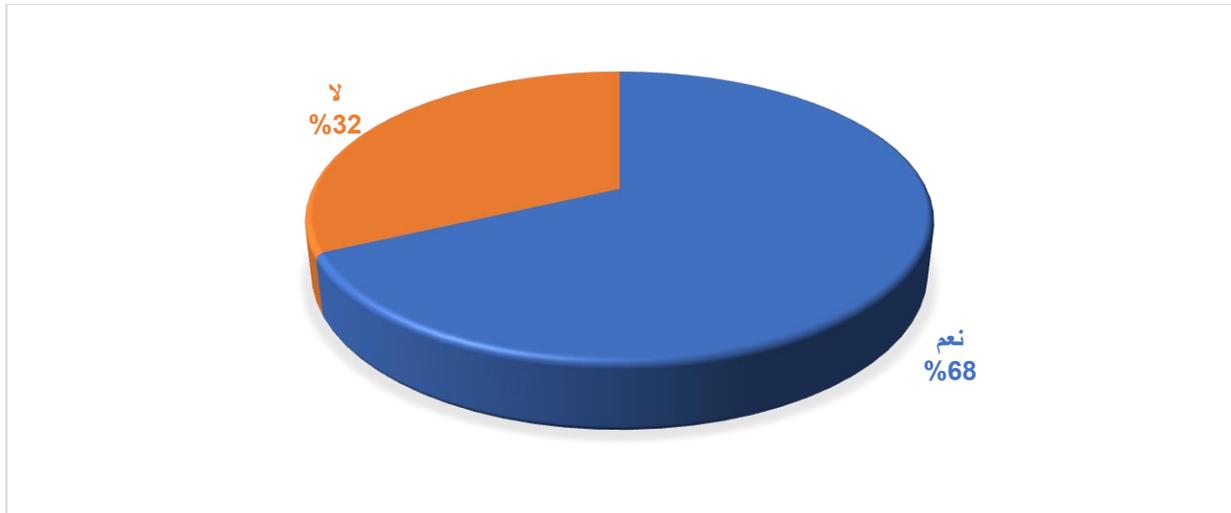
الإستنتاج: تؤثر التغيرات في الهيكل التنظيمي على أداء المهام.

أسئلة المحور الثاني: عمليات الإتصال السائدة تساهم على فهم المناخ التنظيمي.

السؤال التاسع: هل عملية الإتصال في مؤسستكم الرياضية أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان للإتصال دور في رفع مستوى أداء العاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	%68
لا	08	%32
المجموع	25	%100

الجدول رقم (12) معرفة إذا كان للإتصال دور في رفع مستوى أداء العاملين.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (12) أن أغلب المدراء يرجحون بأن لعملية الإتصال دور في رفع مستوى أداء العاملين وذلك بنسبة 68%، في حين أن 08 مدراء يرون أن لعملية الإتصال ليس لها دور في رفع مستوى أداء العاملين وذلك بنسبة تقدر ب 32%، وهذا التباين في الإجابة راجع للفروق الفردية لمستوى المدراء وكذلك إلى فهم السؤال.

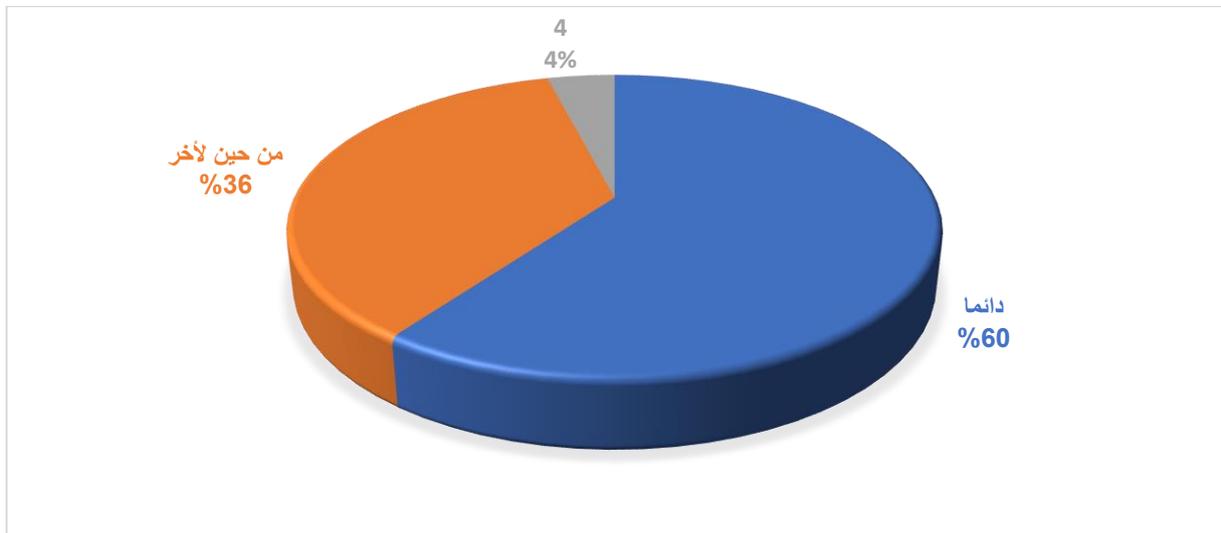
الإستنتاج: عملية الإتصال ذات أهمية بالغة في تحسين وتطوير أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

السؤال العاشر: هل توجد عمليات تطوير مستمرة الإتصال لإدارتكم الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة وجود عمليات التطوير الخاصة بوسائل الإتصال لإدارتكم الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	15	60%
من حين لآخر	09	36%
أبدا	01	04%
المجموع	25	100%

الجدول رقم (13) يبين إجابات المدراء حول عمليات التطوير الخاصة بوسائل الإتصال لإدارتكم الرياضية.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (13) أن أغلب المدراء يهتمون بعمليات تحديث وسائل الاتصال بصفة دائمة وذلك لإدراكهم لأهميتها في تسهيل عمليات الاتصال داخل منشأتهم، وهذا بنسبة 60%، في حين أن 09 مدراء قالوا إنهم يقومون بعمليات التحديث من حين لآخر وكانت النسبة 36%، ومدير واحد فقط أجاب بأنه لا يقوم بذلك أبدا بنسبة تقدر ب 04%.

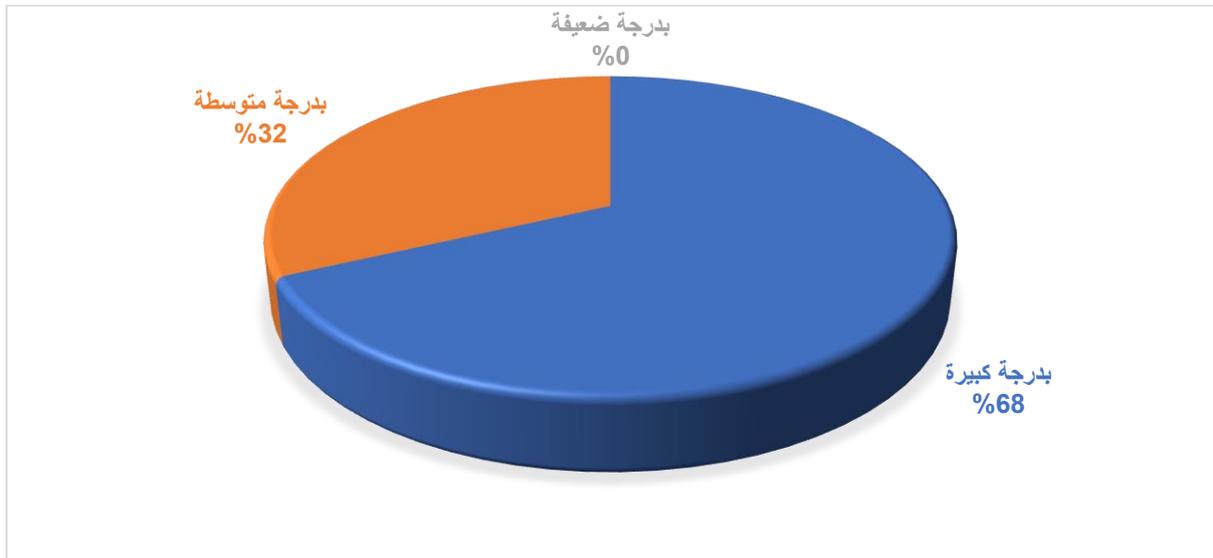
الإستنتاج: يقوم المدراء بتحديث وسائل الإتصال في مؤسستهم دائما وذلك لأهميتها في تسهيل عملية الإتصال.

السؤال الحادي عشر: هل أسهمت عملية الإتصال بالمديرية في سرعة إنجاز العمل؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة عملية الإتصال بالمديرية في سرعة إنجاز العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة
بدرجة كبيرة	17	%68
بدرجة متوسطة	08	%32
بدرجة ضعيفة	00	%00
المجموع	25	%100

الجدول رقم (14) يبين إجابات المدراء حول مدى مساهمة عملية الاتصال بالمديرية في سرعة إنجاز العمل.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (14) أن أغلب المدراء يرون ان لعملية الإتصال مساهمة كبيرة في سرعة وفعالية إنجاز العمل المطلوب في المنشأة الرياضية، وكانت النسبة %68 بتكرار يقدر ب 17 مدير وذلك لأن حسب رأيهم أن الإتصال الفعال يسهل الوقت والجهد في إنجاز المهام اليومية، كما أن 08 مدراء أجابوا بأنها بدرجة متوسطة وهذا بنسبة %32.

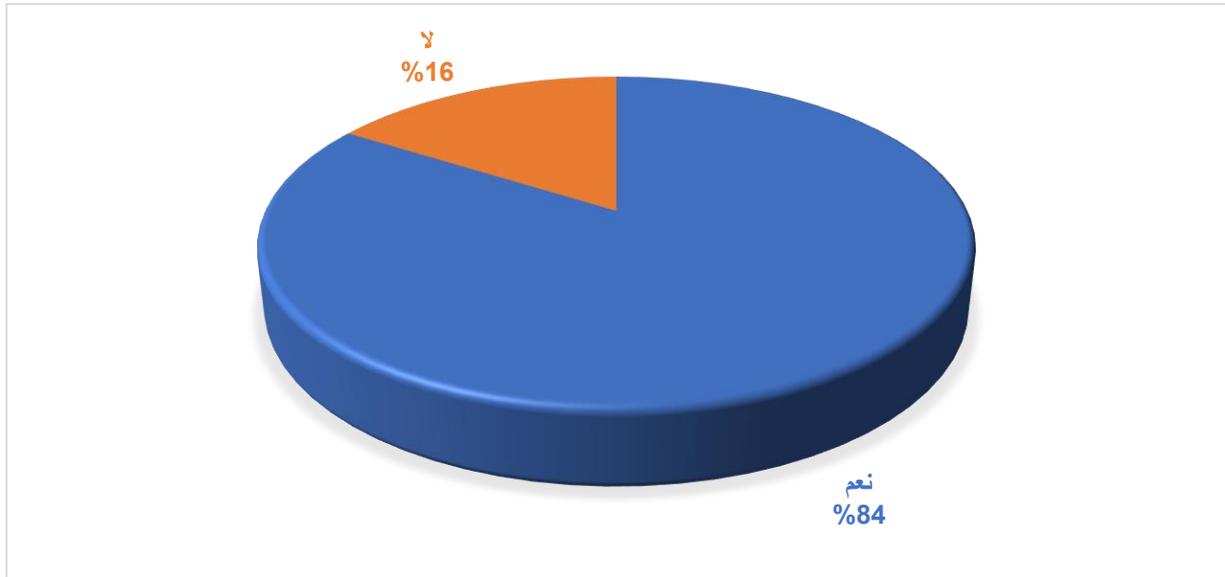
الإستنتاج: عملية الاتصال تساهم في سرعة إنجاز العمل المطلوب.

السؤال الثاني عشر: هل لعملية الإتصال الموجودة في إدارتكم سهولة الإستخدام؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى سهولة إستخدام عملية الإتصال.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	21	%84
لا	04	%16
المجموع	25	%100

الجدول رقم (15) يبين إجابات المدراء حول معرفة مدى سهولة إستخدام عملية الإتصال.



تحليل النتائج:

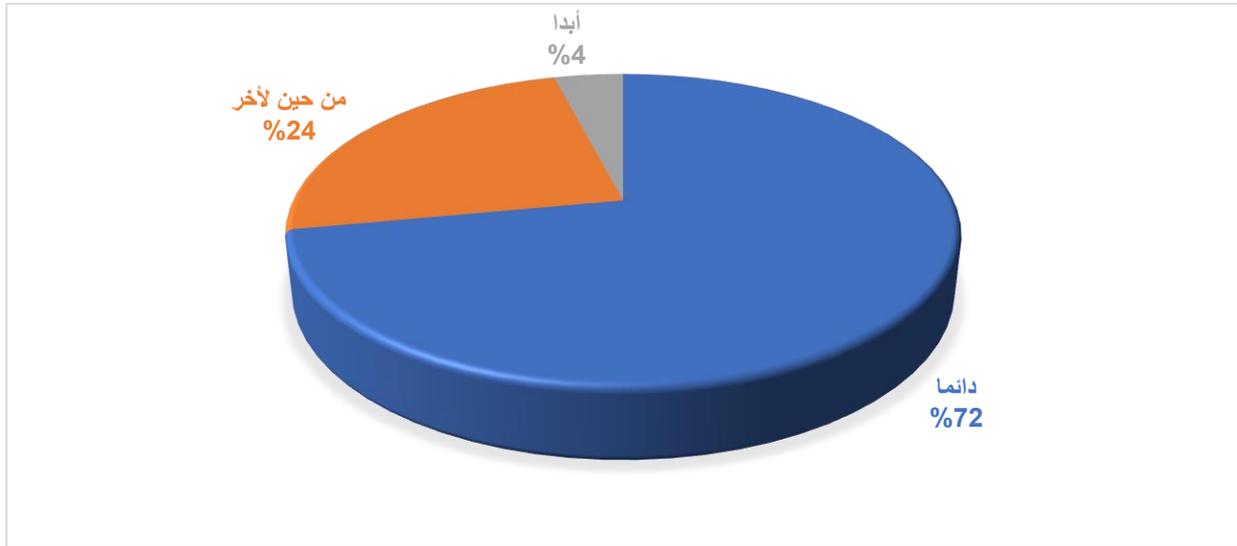
نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (15) أن أغلب المدراء يرون أن عملية الإتصال سهلة وبسيطة في مؤسساتهم، وكان عددهم 21 بنسبة %84، وأجاب 04 مدراء أن عملية الإتصال في مؤسساتهم غير سهلة وهذا راجع لعوامل عدة منها ضعف وسائل الإتصال والتباعد بين وحدات المنشأة الرياضية وهذا بنسبة %16. الإستنتاج: عملية الإتصال سهلة وبسيطة في المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة.

السؤال الثالث عشر: هل تنسجم عملية الإتصال بالمديرية مع متطلبات العمل؟

الغرض من السؤال: معرفة إنسجام عملية الإتصال بالمديرية مع متطلبات العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	18	%72
من حين لآخر	06	%24
أبدا	01	%04
المجموع	25	%100

الجدول رقم (16) يبين إجابات المدراء حول إنسجام عملية الإتصال بالمديرية مع متطلبات العمل.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (16) أن ما نسبته %72 من المدراء يرون أن عملية الإتصال منسجمة مع متطلبات العمل المنجز، وهذا حسب رأي المدراء أنه تتم الدراسة المسبقة لكل عملية إتصالية داخل المنشأة التي يسيرونها، في حين أن 06 مدراء قالوا إنها منسجمة من حين لآخر بنسبة تقدر ب %24، ومدير واحد أجاب ب أبدا بنسبة %04.

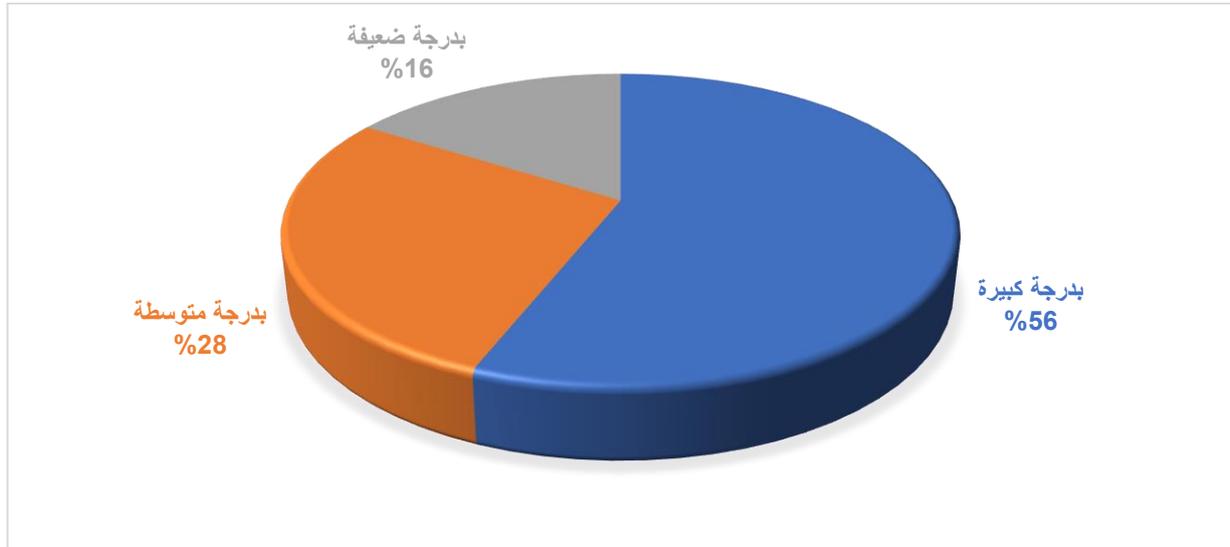
الإستنتاج: عملية الإتصال منسجمة مع متطلبات العمل في منشآت ولاية المسيلة.

السؤال الرابع عشر: هل ساعدت عملية الإتصال في إدارتكم على تقليل الجهد؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساعدة عملية الإتصال في إدارة المنشأة الرياضية على تقليل الجهد.

الإجابة	التكرار	النسبة
بدرجة كبيرة	14	%56
بدرجة متوسطة	07	%28
بدرجة ضعيفة	04	%16
المجموع	25	%100

الجدول رقم (17) يبين إجابات المدراء حول مدى مساعدة عملية الإتصال في إدارة المنشأة الرياضية على تقليل الجهد.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (17) أن غالبية العينة المدروسة يتفقون على أن عملية الإتصال لها دور كبير في تقليل من الجهد والوقت أثناء القيام بالأعمال اليومية أثناء تسيير المنشأة الرياضية، وكانت نسبة الذين أجابوا بدرجة كبيرة هي %56 بتكرار يقدر ب 14 مدير، في حين أن 07 مدراء أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة %28، وكانت نسبة الذين أجابوا بدرجة ضعيفة هي %16.

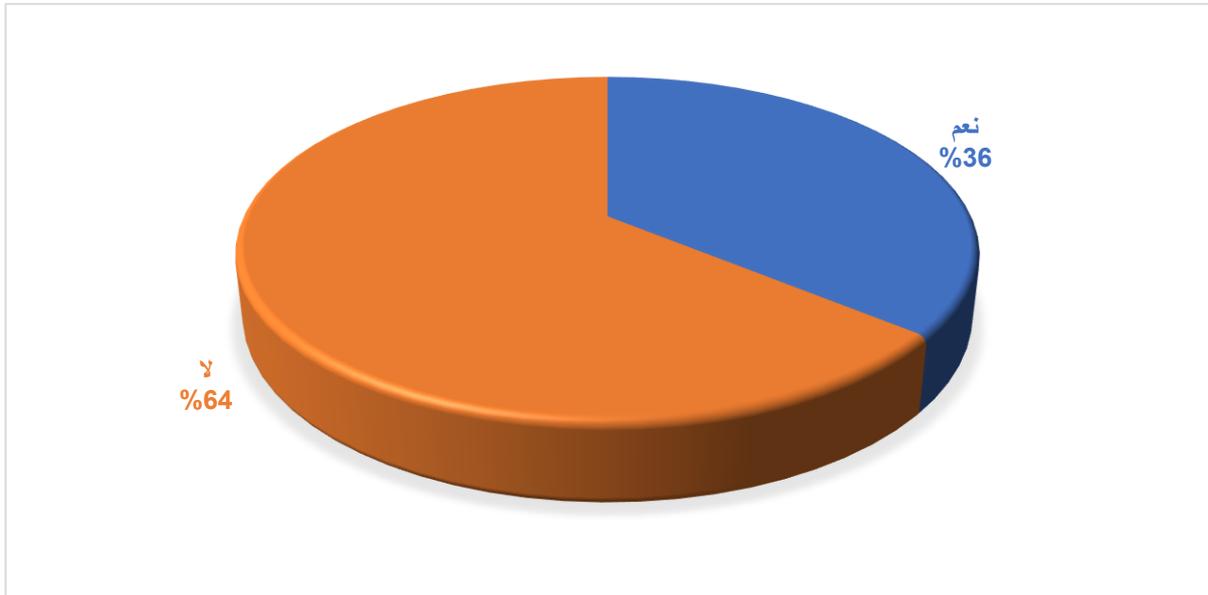
الإستنتاج: عملية الإتصال في إدارة المنشأة الرياضية تساهم في التقليل في الجهد وتنفيذ الأعمال بفاعلية أكثر.

السؤال الخامس عشر: هل غالب أعمال إدارتكم تنجز بإستخدام الإتصال؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت غالبية أعمال إدارتكم تنجز بإستخدام الإتصال.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	09	%36
لا	16	%64
المجموع	25	%100

الجدول رقم (18) يبين إجابات المدراء حول إذا ما كانت غالبية الأعمال إدارتكم تنجز بإستخدام الاتصال.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (18) أن أغلب غالبية العينة المدروسة يتفقون على أن غالبية الأعمال لا تنجز بإستخدام الإتصال وذلك بنسبة تقدر ب %64، بينما يرى 09 مدراء بان غالبية الأعمال تنجز بإستخدام الإتصال وذلك بنسبة تقدر ب %36.

الإستنتاج: ليست كل الأعمال تنجز بإستخدام الإتصال في ولاية المسيلة.

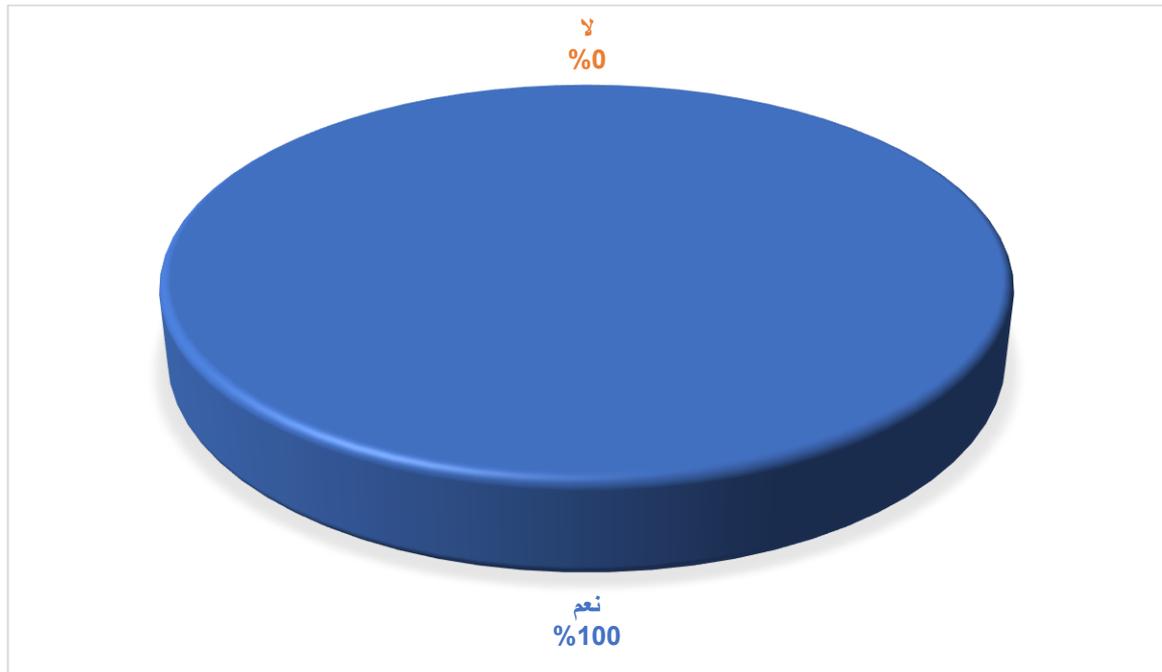
أسئلة المحور الثالث: المناخ التنظيمي يساعد المدراء داخل المؤسسة على إتخاذ القرار.

السؤال السادس عشر: هل تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام لإدارتكم؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	%100
لا	00	%00
المجموع	25	%100

الجدول رقم (19) يبين إجابات المدراء حول إذا ما كانت هناك دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها.



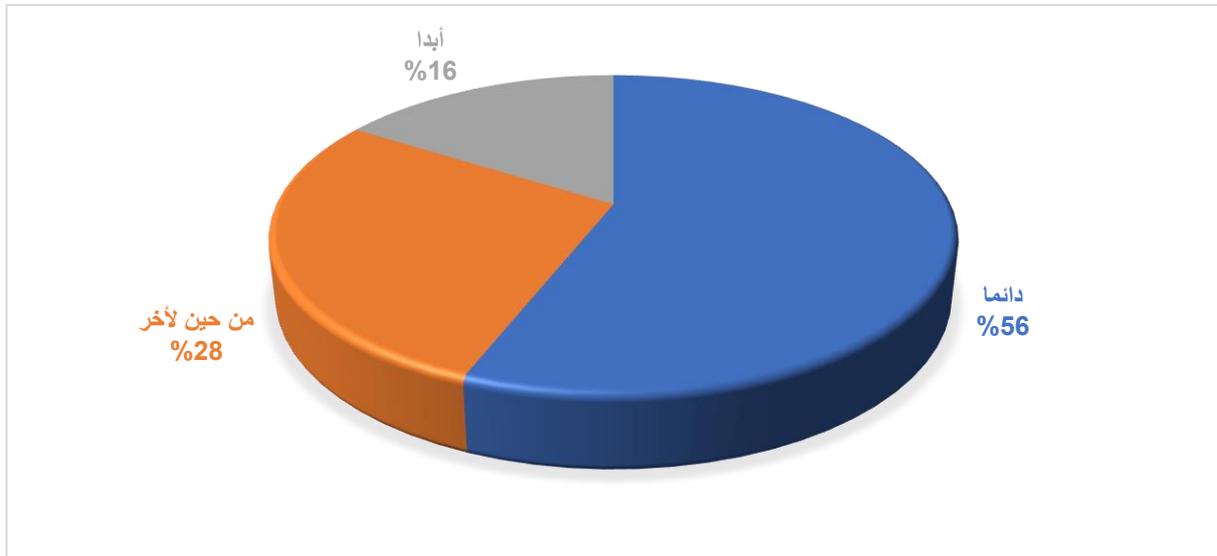
تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (19) أن جميع المدراء إتفقوا بنسبة %100 على انه تتم دراسة أي قرار قبل صدوره دراسة جيدة وذلك من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء ومن أجل الوصول للأهداف بكفاءة وفاعلية. الإستنتاج: لا يقوم المدراء بإصدار أي قرار الا بعد دراسته دراسة جيدة.

السؤال السابع عشر: هل يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل إتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان متخذي القرارات يلجؤون إلى المشاورات.

الإجابة	التكرار	النسبة
دائماً	14	56%
من حين لآخر	07	28%
أبداً	04	16%
المجموع	25	100%

الجدول رقم (20) يبين إجابات المدراء حول معرفة إذا كان متخذي القرارات يلجؤون إلى المشاورات.



تحليل النتائج:

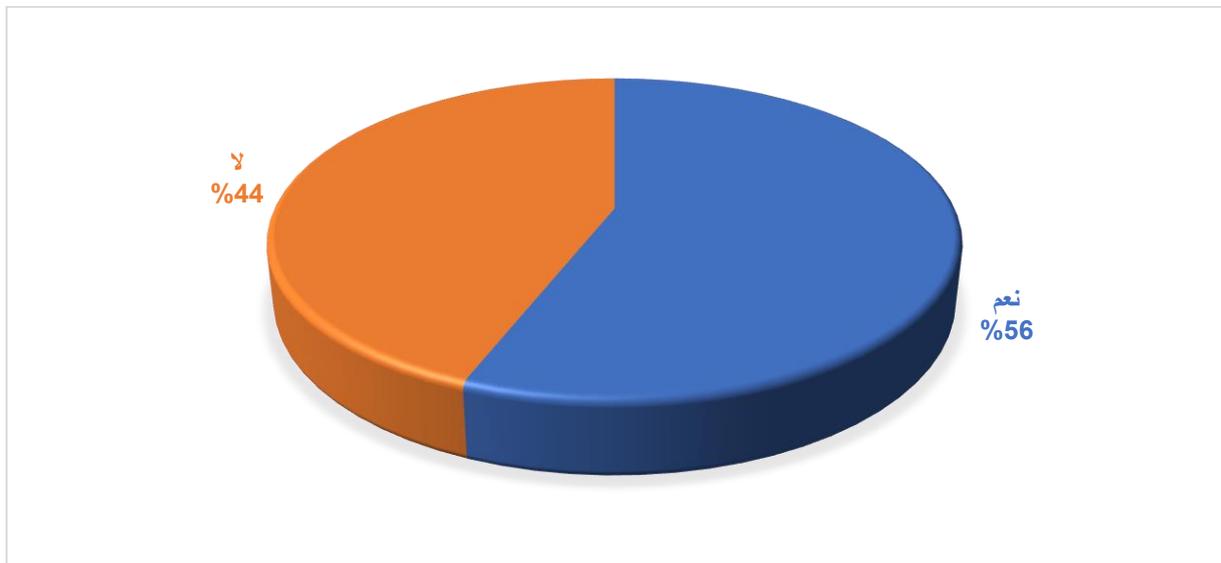
نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (20) أن 14 مدير يلجؤون إلى المشاورات قبل إتخاذ القرار بنسبة تقدر ب 56%، بينما يرى 07 مدراء أن عملية المشاورة تتم من حين لآخر بنسبة تقدر ب 28% وذلك حسب الظروف والمدة التي يجب فيها إتخاذ القرار، في حين نجد أن 04 مدراء أجابوا ب لا وتقدر نسبتهم ب 16%. الإستنتاج: يلجأ المدراء إلى المشاورات مع العمال قبل إتخاذ القرارات (أسلوب ديمقراطي).

السؤال الثامن عشر: هل يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل إتخاذ القرارات؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت هناك عملية لتقييم البدائل.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	%56
لا	11	%44
المجموع	25	%100

الجدول رقم (21) يبين إجابات المدراء حول تقييم البدائل.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (21) أن 14 مدير أجابوا بأنه توجد عملية لتقييم البدائل قبل إتخاذ أي قرار وهذا بنسبة %56، وهذا حسب رأيهم من أجل إختبار أفضل البدائل الممكنة، وكذا عدم الندم على أي خطوة يقومون بها، في حين قال 11 مدير أنهم لا يدرسون البدائل المختلفة قبل إتخاذ القرارات وكانت نسبتهم %44 وهذا ما أثار إستغرابنا ورجحنا ذلك لعدم القراءة الجيدة للسؤال.

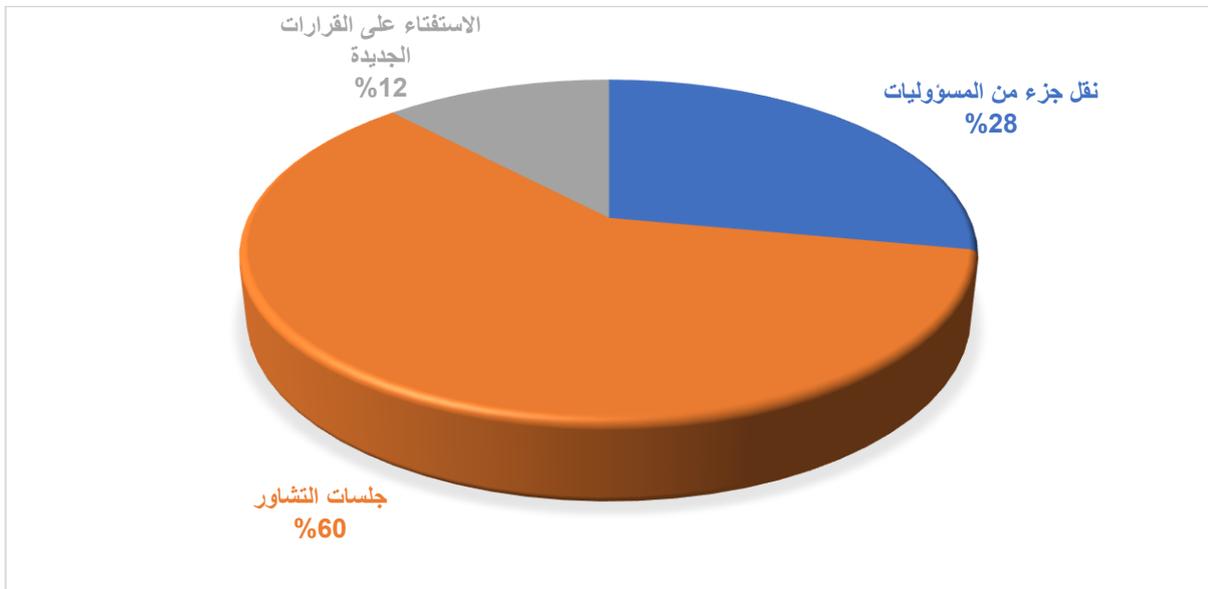
الإستنتاج: يهتم مدراء المنشآت الرياضية بعملية دراسة البدائل المختلفة قبل الشروع في إتخاذ أي قرار.

السؤال التاسع عشر: كيف تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات؟

الغرض من السؤال: معرفة كيف تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات.

النسبة	التكرار	الإجابة
%28	07	نقل جزء من المسؤوليات
%60	15	جلسات التشاور
%12	03	الاستفتاء على القرارات الجديدة
%100	25	المجموع

الجدول رقم (22) يبين إجابات المدراء حول معرفة كيف تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (22) أن أغلب المدراء يستخدمون جلسات التشاور عند إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار بنسبة %60، في حين أن 07 مدراء يستخدمون النقل المباشر لجزء من الصلاحيات وهذا بنسبة %28، أما 03 مدراء يستخدمون الإستفتاء على القرارات الجديدة بنسبة %12.

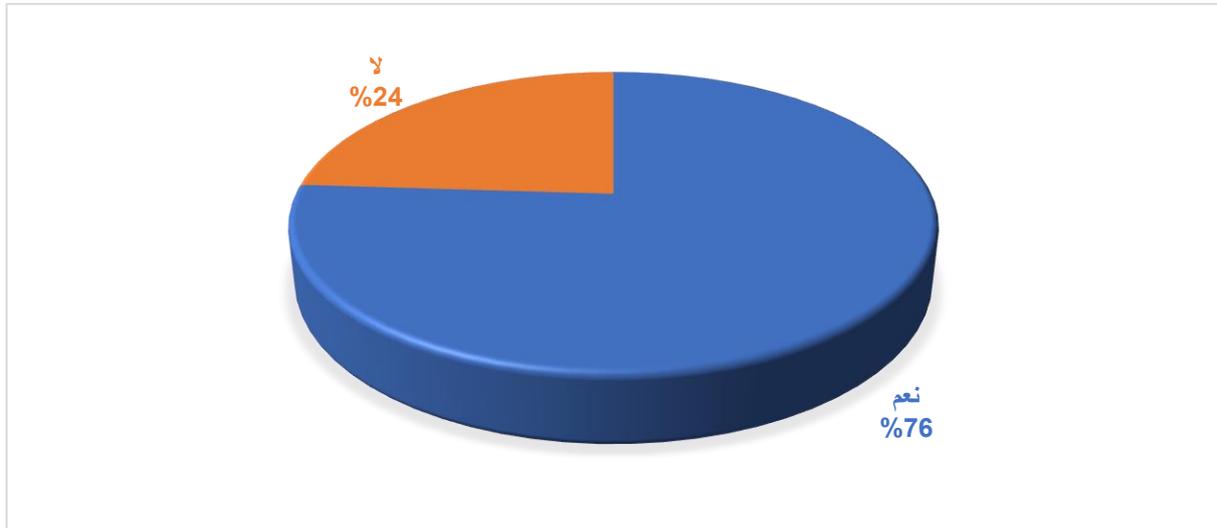
الإستنتاج: جلسات التشاور هي أكثر وسائل إشراك المرؤوسين إستعمال لدى مدراء المنشآت الرياضية لولاية المسيلة.

السؤال العشرون: هل يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان العاملون يمتلكون الصلاحيات لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	%76
لا	06	%24
المجموع	25	%100

الجدول رقم (23) يبين إجابات المدراء حول إذا ما كان العاملون يمتلكون الصلاحيات لإتخاذ القرارات.



تحليل النتائج:

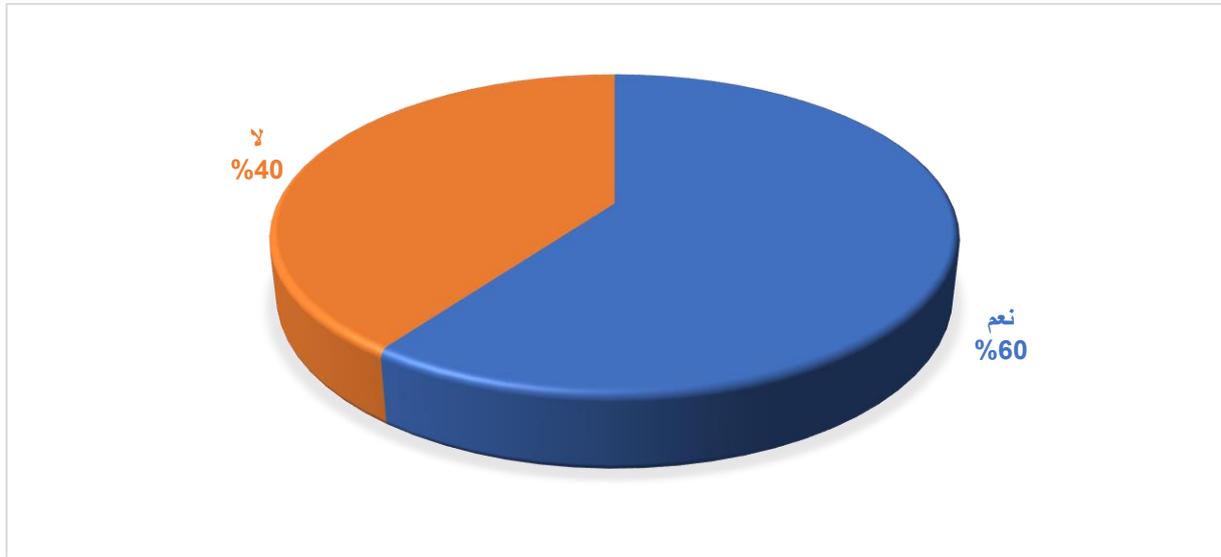
نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (23) أن أغلب المدراء وعددهم 19 مدير يرون بأن العاملون يمتلكون الصلاحيات لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وذلك بنسبة %76، في حين يرى 06 مدراء عكس ذلك أي أن العاملون لا يمتلكون الصلاحيات لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وذلك بنسبة %24. الإستنتاج: العاملون يمتلكون الصلاحيات لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

السؤال الواحد والعشرون: هل يتم إتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان إتخاذ القرار يتم في الوقت المناسب.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	%60
لا	10	%40
المجموع	25	%100

الجدول رقم (24) يبين إجابات المدراء حول إذا كان إتخاذ القرار يتم في الوقت المناسب.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (24) أن أغلب المدراء وعددهم 15 مدير يرون بأن عملية إتخاذ القرار يتم في الوقت المناسب وذلك بنسبة %60، في حين يرى 10 مدراء بأن عملية إتخاذ القرار لا يتم في الوقت المناسب وذلك بنسبة %40.

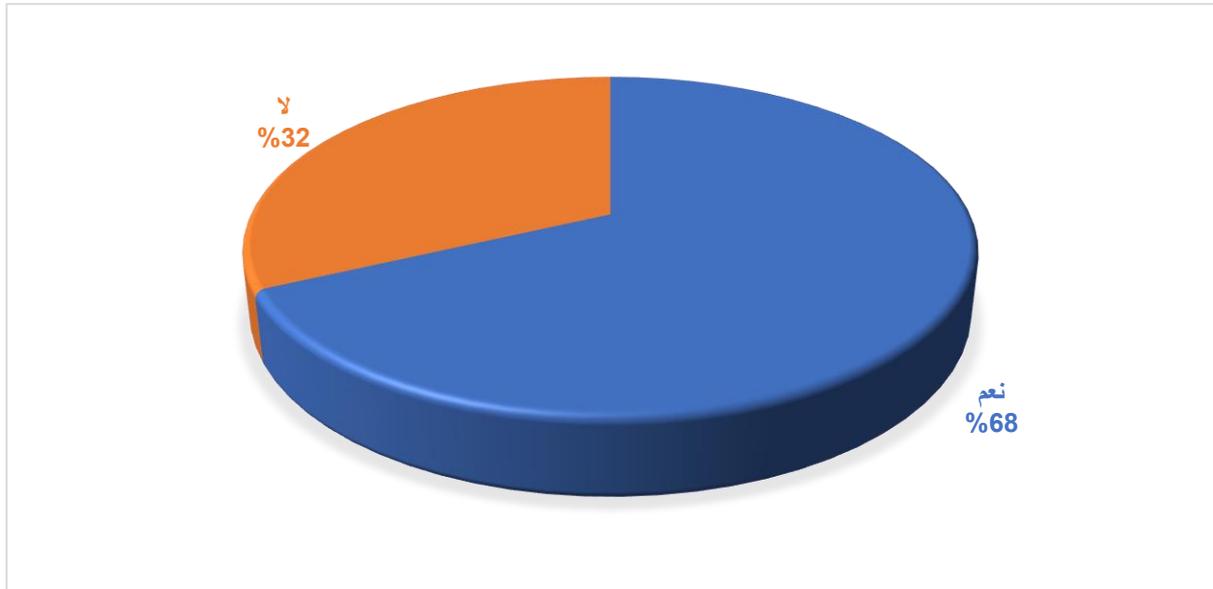
الإستنتاج: عملية إتخاذ القرار تتم في الوقت المناسب في المنشآت الرياضية التابعة لولاية المسيلة.

السؤال الثاني والعشرون: هل يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان العاملون لهم القدرة على اتخاذ القرارات الهامة.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	%68
لا	08	%32
المجموع	25	%100

الجدول رقم (25) يبين إجابات المدراء حول إذا كان العاملون لهم القدرة على اتخاذ القرارات الهامة.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (25) أن أغلب أفراد العينة وعددهم 17 يجمعون على أن العاملون لهم القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها وذلك بنسبة تقدر بـ %68، أما 08 من أفراد العينة الباقون يرون بأن العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها وذلك بنسبة تقدر بـ %32. الإستنتاج: العاملون القدرة على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها بكل شجاعة وحكمة.

- مناقشة الفرضية الأولى: الهيكل التنظيمي الموجود يساهم في توفير مناخ ملائم يساعد على إنجاز العمليات الإدارية.
- أغلب مدراء المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة من فئة الذكور.
 - أغلب مدراء المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة لديهم خبرة في إدارة المنشآت الرياضية.
 - مستشاري الشباب هي الفئة الأكثر تواجد في إدارة المنشآت الرياضية بولاية المسيلة وهذا ما يدل على التكوين العالي الذي يتمتع به المورد البشري.
 - مدراء المنشآت الرياضية يهتمون بوضع الأهداف ويراعون توافقها مع الهيكل التنظيمي للمنشأة التي يسيرونها.
 - أغلب المدراء يولون أهمية للتوافق بين هيكل منشأتهم التنظيمي وطبيعة ومهام عمل المنشأة.
 - يتفق أغلب المدراء على أنه توجد في مؤسستهم علاقات مبنية على التفاهم والاتصال الفعال سواء بين المدراء والمرؤوسين أو العمال في نفس المستوى الإداري.
 - هناك نسبة كبيرة من الموظفين يشغلون مهام لا تتناسب مع تخصصاتهم وهذا راجع للتحويلات التي يقوم بها العمال من حين لآخر أو بسبب شغور بعض المناصب مما يستوجب احضار عامل الملى هذا الشغور وهذا حسب قول المدراء.
 - مدراء المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة على دراية بمدى صلاحية مسؤولياتهم وهم لا يتجاوزونها.
 - يرى أغلبية المدراء في العينة المدروسة أنه يوجد تداخل بين الوحدات التنظيمية في المنشأة الرياضية التي يديرونها وهذا راجع لتداخل المهام.
 - الهيكل التنظيمي يساهم في فاعلية وكفاءة إنجاز المهام اليومية في المؤسسات الرياضية وهذا لأنه يوضح دور كل في التنظيم الواحد ويبين الحقوق والواجبات ويؤدي الى الرفع من مستوى أداء العمال.
 - تؤثر التغيرات في الهيكل التنظيمي على أداء المهام.
- من خلال هذه النتائج نرى أن الفرضية الأولى تحققت وأن الهيكل التنظيمي الموجود يساهم في توفير مناخ ملائم يساعد على إنجاز العمليات الإدارية.

- مناقشة الفرضية الثانية: عمليات الاتصال السائدة تساهم على فهم المناخ التنظيمي.
- عملية الاتصال ذات أهمية بالغة في تحسين وتطوير أداء العاملين في المنشآت الرياضية.
 - يقوم مدراء المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة بتحديث وسائل الاتصال في مؤسستهم دائما وذلك لأهميتها في تسهيل عملية الاتصال.
 - عملية الاتصال تساهم في سرعة إنجاز العمل المطلوب.
 - عملية الاتصال سهلة وبسيطة في المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة.
 - عملية الاتصال منسجمة مع متطلبات العمل في منشآت ولاية المسيلة.
 - عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية تساهم في التقليل من الجهد وتنفيذ الأعمال بفاعلية أكثر.
 - لا تنجز كل الأعمال باستخدام الاتصال في ولاية المسيلة.
- من خلال هذه النتائج نرى أن الفرضية الثانية تحققت وأن عمليات الاتصال السائدة تساهم على فهم المناخ التنظيمي.

مناقشة الفرضية الثالثة: المناخ التنظيمي يساعد المدراء داخل المؤسسة على اتخاذ القرار.

- لا يقوم المدراء بإصدار أي قرار الا بعد دراسته دراسة جيدة.
 - يلجأ المدراء إلى المشاورات مع العمال قبل اتخاذ القرارات (أسلوب ديمقراطي).
 - يهتم مدراء المنشآت الرياضية بعملية دراسة البدائل المختلفة قبل الشروع في اتخاذ أي قرار.
 - جلسات التشاور هي أكثر وسائل إشراك المرؤوسين استعمال لدى مدراء المنشآت الرياضية لولاية المسيلة.
 - العاملون يمتلكون الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
 - عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت المناسب في المنشآت الرياضية التابعة لولاية المسيلة.
 - للعاملون القدرة على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها بكل شجاعة وحكمة.
- من خلال هذه النتائج نرى أن الفرضية الثالثة تحققت وأن المناخ التنظيمي يساعد المدراء داخل المؤسسة على اتخاذ القرار.

الاستنتاج العام:

- مدراء المنشآت الرياضية يهتمون بوضع الأهداف ويراعون توافقها مع الهيكل التنظيمي للمنشأة التي يسيرونها.
- أغلب المدراء يولون أهمية للتوافق بين هيكل منشأتهم التنظيمي وطبيعة ومهام عمل المنشأة.
- يتفق أغلب المدراء على أنه توجد في مؤسستهم علاقات مبنية على التفاهم والاتصال الفعال سواء بين المدراء والمرؤوسين أو العمال في نفس المستوى الإداري.
- عملية الاتصال تساهم في سرعة إنجاز العمل المطلوب.
- عملية الاتصال سهلة وبسيطة في المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة.
- عملية الاتصال منسجمة مع متطلبات العمل في منشآت ولاية المسيلة.
- عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية تساهم في التقليل في الجهد وتنفيذ الأعمال بفاعلية أكثر.
- لا يقوم المدراء بإصدار أي قرار الا بعد دراسته دراسة جيدة.
- يلجأ المدراء إلى المشاورات مع العمال قبل اتخاذ القرارات (أسلوب ديمقراطي).
- يهتم مدراء المنشآت الرياضية بعملية دراسة البدائل المختلفة قبل الشروع في اتخاذ أي قرار

خاتمة:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، وذلك للتعبير عن الصفة العضوية للتنظيم و لإضفاء صفة التفاعل و التأثير المتبادل مع البيئة المحيطة.

رغم تعدد وتنوع تعاريف المناخ التنظيمي وبالرغم من عدم وجود إتفاق على تعريف محدد له ، إلا أن وجهات النظر تلاقت حول أهم السمات الإجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل و التي يدركها العاملون و يتأثر سلوكهم بها و أنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية، على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد و العناصر الخاصة به ، و ذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين و تباين تصوراتهم و اختلاف المداخل العديدة لدراستها ، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي ، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلية فإنه يؤكد على العناصر التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد ، الهيكل التنظيمي ، الأهداف و غيرها ، أما إذا اتجه الباحث منهجا مبنيا على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة مثل التأييد و الرضا وغيرها.

إن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها و التي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، المبادئ الجيدة ، التكنولوجيا ، العمل الجماعي ، المشاركة في صنع القرارات ، الحوافز... و تعددت الآراء أيضا حول أبعاد و أنواع المناخ التنظيمي ، فمن الأبعاد نذكر مرونة التنظيم ، التركيز على الإنجاز، التدريب و التنمية الإدارية ، أنماط السلطة ، أسلوب التعامل بين العاملين و الإدارة ، أنماط الثواب و العقاب ، الأمن الوظيفي....

وانطلاقا من حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة ، لا بد من المسؤولين في أية منظمة الإهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الإعتماد على العناصر التالية: الهيكل التنظيمي ، السياسات ، تدريب العاملين ، وسائل و أنماط الإتصال والتكنولوجيا ، عدالة التعامل ، النمط القيادي، أساليب الرقابة و المسؤولية الإجتماعية واتخاذ القرار ، بالإضافة إلى عدة سبل تساهم في خلق المناخ التنظيمي الفعال. فالهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة ، و الذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ، و يشجع العاملين على الإجتهد والإبداع من أجل تحسين العمل و تطويره مما يساهم في زيادة أدائهم الوظيفي ، و العكس فإن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود و ضعف المرونة و لا يتغير ليواكب المستجدات ، فمن شأنه أن يؤدي إلى ضعف أدائهم الوظيفي.

كما أن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و الأفكار و الإقتراحات و التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل ، تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للعاملين ، و تكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي ، التكنولوجي و

الحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار و إسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل ، إذ أن هذا الإسهام و المشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الإلتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم و يمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر . وفي الأخير يعتبر موضوع المناخ التنظيمي موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء سبل البحث في مجال المعرفة والله الموفق وهو يهدي السبيل .

الاقتراحات والتوصيات:

- على ضوء النتائج السابقة من أجل توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحسين مستوى اداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية لولاية المسيلة يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:
- الاهتمام بهيكليات المنشأة الإدارية بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمديرية بما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.
- الاهتمام بالموارد البشري وتطويره وتأهيل القدرات الفكرية والبدنية لهم عن طريق التدريب المستمر وتعزيز الإمكانيات اللازمة لهم.
- الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى العاملين بالمنشأة والحد منها ووضع الخطط لتغلب عليها ووضع مناخ ملائم.
- تشجيع العاملين على الأخذ بزمام المبادرة وغرس روح التعاون ومحاولة كسب الثقة بينهم وتحمل المسؤولية وتعزيز الأساليب الجيدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء وتحسين العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات.
- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار وإشراك العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي وأنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها.
- توفير المخصصات المالية والإمكانيات اللازمة لدعم وتطوير أداء المورد البشري.
- توزيع العاملين بحيث يستغل الموظفون الوظائف التي تتناسب مع المؤهلات الحاصلين عليها.
- العمل على عقد دورات وبرامج التدريب للعاملين وفقا لاحتياجاتهم من التدريب.
- استمرارية إدارة المنشأة بالتحسين المستمر لأداء المورد البشري لديها عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف المنشأة.

الاقتراحات من حيث الدراسات:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على تحسين أداء المورد البشري
- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية على أن تشمل أبعاد أخرى من أبعاد المناخ التنظيمي مثل البيئة الخارجية ، والسياسات المتبعة.

قائمة المراجع

1/المراجع:

أ/الكتب باللغة العربية:

- ❖ أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- ❖ أحمد محمد عوض، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- ❖ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- ❖ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002.
- ❖ أحمد ماهر، دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر.
- ❖ إبراهيم حامد، وسائل تطوير فعالية الأداء في الإدارة الحكومية، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1987.
- ❖ إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- ❖ إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1983.
- ❖ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
- ❖ السعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- ❖ السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
- ❖ السيد حسن شلتوت، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
- ❖ إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- ❖ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ❖ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.

- ❖ جميل واصل المؤمي، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- ❖ جميل واصل المؤمي، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد، الأردن، 2011.
- ❖ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- ❖ حمادات محمد حسن محمد، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر، ط 1، الأردن، 2008.
- ❖ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ❖ ديولد فان دالين (تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون، "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط 2، 1984.
- ❖ زيد منير عبوي، سامي حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، ط 1، عمان، الأردن، 2005.
- ❖ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجية ادارة الموارد البشرية، دار الفكر عمان، الطبعة 1، الأردن، 2011.
- ❖ سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الثانية، مطابع الفرزدق التجارية، 2006.
- ❖ سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وليد سيرفس، ط 2، القاهرة، 1998.
- ❖ سليمان مؤيد سعيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار السلاسل، الكويت، 1992.
- ❖ سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
- ❖ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006.
- ❖ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- ❖ صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- ❖ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، ط 1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997.
- ❖ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- ❖ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

- ❖ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- ❖ عبد القادر مدني علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة السادسة، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، جدة، 2000.
- ❖ عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
- ❖ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998.
- ❖ علي عباس حبيب، الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997.
- ❖ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- ❖ علي محسن الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون دار نشر، بدون بلد، 2005.
- ❖ محمد الشافعي أبوراس، القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.
- ❖ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- ❖ محمد الصيرفي "السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط1، مصر، 2005.
- ❖ محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004.
- ❖ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- ❖ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
- ❖ محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
- ❖ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 – 2000.
- ❖ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، مكتبة الشرق، عمان، 1994.
- ❖ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي من منظمات العمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- ❖ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- ❖ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- ❖ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007.

- ❖ مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.
- ❖ مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- ❖ مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2000.
- ❖ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2005.
- ❖ مهدي زويلف، علي العضائيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
- ❖ مهندس محمد جمال الكفاي، الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، 2007.
- ❖ موسى اللوزي، تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
- ❖ مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر مصر، بدون طبعة.
- ❖ نجم الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010.

ب/ باللغات الأجنبية:

- ❖ Daneil Pemrtin, Jacques Legres, Pratique Des Relations Humaines Dans l'entreprise, les éditions d'organisations .
- ❖ Nizard George, Les Métamorphoses de l'entreprise pour une sociologie du management, Economica, Paris, 1991 .

2/المذكرات

- ❖ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، (2008 غير منشورة).
- ❖ باسمه رفيق النوري، المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي، دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، (1994 غير منشورة).
- ❖ بدر ابراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بظغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005.
- ❖ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (2010 غير منشورة).
- ❖ خيثم شامة وآخرون، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.
- ❖ ريم نصوح طاهر عواد، علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، (2012 غير منشورة).
- ❖ شهد سكرجي، رؤى الكفيري، أثر المناخ التنظيمي السائد في المشفى على رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية. (الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس،) 2004 غير منشورة.
- ❖ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، (2010 غير منشورة).
- ❖ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، غير منشورة.
- ❖ فوزي ميهوبي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، (2007 غير منشورة).

- ❖ قبقيب عيسى، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والاداء الوظيفي، دراسة ميدانية رسالة ماجستير علم النفس تنظيم وعمل جامعة الجزائر، 2001.
- ❖ لبنى عابي وآخرون، دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.
- ❖ مزالة حياة، إتحاهات موظفي المجلس الشعبي الوطني إزاء المناخ التنظيمي السائد بالمجلس، جامعة الجزائر، ماجستير 2011.
- ❖ مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2010.
- ❖ نويوة صباح وآخرون، نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003.
- ❖ هيثم عبد الله أبو خديجة، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007 غير منشورة).

3/المجلدات والمجلات:

- ❖ زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد 2.
- ❖ سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، العدد 01، المجلد 11.
- ❖ كاظم فرج عارف، محمد جلال عبد الله، أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني، دراسة استطلاعية في الكليات التقنية السلিমانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 17، المجلد 7، 2012.
- ❖ يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 2، المجلة 18، 2010.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان موجه للمدراء ورؤساء المصالح في المنشآت الرياضية
التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

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

دور المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية

نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بالإجابة عن أسئلتنا بكل صراحة وصدق من أجل التوصل إلي
نتائج دقيقة تفيد الدراسة.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام .

ملاحظة : توضع العلامة (X) على الإجابة المختارة.

تحت إشراف الأستاذ:

بلوني عبد الحليم

من إعداد الطالب

بن شلالي أحمد

السنة الدراسية 2018/2019

تحليل المعلومات الشخصية حول عينة الدراسة:

أنثى

ذكر

توزيع العينة حسب الخبرة:

أكثر من 10 سنوات

من 06 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

- مسار تكويني

- ثانوي جامعي

- مربي شباب

- مستشار في الرياضة

أسئلة المحور الأول: الهيكل التنظيمي الموجود يساهم في توفير مناخ ملائم يساعد على إنجاز العمليات الإدارية.

1- هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة لإدارتكم الرياضية؟

نعم لا

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

نعم لا

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

- بدرجة كبيرة

- بدرجة متوسطة

- بدرجة ضعيفة

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

- بدرجة كبيرة

- بدرجة متوسطة

- بدرجة ضعيفة

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

نعم لا

6- هل الإختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة لإدارتكم غير متداخلة؟

نعم لا

7- هل الهيكل التنظيمي لإدارتكم يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل؟

- بدرجة كبيرة

- بدرجة متوسطة

- بدرجة ضعيفة

8- هل بعض التغيرات في الهيكل التنظيمي يؤثر على أدائكم؟

نعم لا

أسئلة المحور الثاني: عمليات الإتصال السائدة تساهم على فهم المناخ التنظيمي.

9- هل عملية الإتصال في مؤسستكم الرياضية أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين؟

لا

نعم

- وضح ذلك.

10- هل توجد عمليات تطوير مستمرة الإتصال لإدارتكم الرياضية؟

دائما

من حين لآخر

أبدا

11- هل أسهمت عملية الإتصال بالمديرية في سرعة إنجاز العمل؟

بدرجة كبيرة

بدرجة متوسطة

بدرجة ضعيفة

12- هل لعملية الإتصال الموجودة في إدارتكم سهولة الإستخدام؟

لا

نعم

- وضح ذلك.

13- هل تتسجم عملية الإتصال بالمديرية مع متطلبات العمل؟

دائما

من حين لآخر

أبدا

14- هل ساعدت عملية الإتصال في إدارتكم على تقليل الجهد؟

بدرجة كبيرة

بدرجة متوسطة

بدرجة ضعيفة

15- هل غالب أعمال إدارتكم تنجز بإستخدام الإتصال؟

لا

نعم

أسئلة المحور الثالث: المناخ التنظيمي يساعد المدراء داخل المؤسسة على إتخاذ القرار.

16- هل تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام لإدارتكم؟

نعم لا

17- هل يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل إتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها؟

- دائما

- من حين لآخر

- أبدا

18- هل يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل إتخاذ القرارات؟

نعم لا

19- كيف تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات؟

- نقل جزء من المسؤوليات

- جلسات التشاور

- الاستفتاء على القرارات الجديدة

20- هل يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم؟

نعم لا

21- هل يتم إتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب؟

نعم لا

22- هل يمتلك العاملون القدرة على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها؟

نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إسم الطالب: بن شلاي احمد
المستوى: السنة الثانية ماستر

مذكرة تحت عنوان: دور المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

أسماء الأساتذة المحكمين:

الاسم واللقب	الجامعة
- سليمان بن عميروش	- جامعة محمد خيضر-بسكرة-
- أحمد لزنك	- جامعة محمد خيضر-بسكرة-
- أحمد طيبي	- جامعة زيان عاشور-الجلفة-
- عيسى صواش	- جامعة محمد خيضر-بسكرة-

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: دور المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

هدف الدراسة:

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة.
- التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها.

إشكالية الدراسة: هل للمناخ التنظيمي دور في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية؟

الفرضيات:

- الفرضية العامة: هل للمناخ التنظيمي دور في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.
- الفرضية الجزئية الأولى: الهيكل التنظيمي الموجود يساهم في توفير مناخ ملائم يساعد على إنجاز العمليات الإدارية.

الفرضية الجزئية الثانية: عمليات الاتصال السائدة تساهم على فهم المناخ التنظيمي.

الفرضية الجزئية الثالثة: المناخ التنظيمي يساعد المدراء داخل المؤسسة على اتخاذ القرار.

عينة الدراسة: دراسة مسحية لمدراء ورؤساء المصالح بالمنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة (25 مدير).

المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

الأداة المستخدمة: الاستبيان.

اهم الاستنتاجات:

- مدراء المنشآت الرياضية يهتمون بوضع الأهداف ويراعون توافقها مع الهيكل التنظيمي للمنشأة التي يسيرونها.
- عملية الاتصال تساهم في سرعة إنجاز العمل المطلوب.
- يلجأ المدراء إلى المشاورات مع العمال قبل اتخاذ القرارات (أسلوب ديمقراطي).

اهم الاقتراحات:

- الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى العاملين بالمنشأة والحد منها ووضع الخطط لتغلب عليها ووضع مناخ ملائم.
- توفير المخصصات المالية والإمكانات اللازمة لدعم وتطوير أداء المورد البشري.
- توزيع العاملين بحيث يستغل الموظفون الوظائف التي تناسب مع المؤهلات الحاصلين عليها.

Abstract :

Title of the study: The role of the organizational climate in improving the performance of human resources in sports management.

Purpose of the study:

- Identifying the organizational climate with its various elements and dimensions.
- Identifying the impact of the elements of the organizational climate on the performance of the employees.
- Give a clear idea of organizational health and shed light on the strengths that must be strengthened and the weaknesses that must be eliminated or besieged.

The study problem: Does the organizational climate play a role in improving the performance of human resources in sports management?

Hypotheses:

General Hypothesis: The organizational climate plays a role in improving the performance of human resources in sports management.

Partial Hypothesis 1: The existing organizational structure contributes to the provision of an enabling environment conducive to the completion of administrative processes.

Part Two Hypothesis: The mainstream communication processes contribute to understanding the organizational climate.

Partial Hypothesis III: The organizational climate helps managers within the institution to make a decision.

Sample of the study: A survey of the managers and heads of departments in the sports facilities of the directorate of youth and sports of the state of Msila (25 managers).

Methodology: descriptive approach.

Tool used: questionnaire.

Key conclusions:

- Managers of sports establishments are interested in setting goals and keep their compatibility with the organizational structure of the facility they are manage it.
- The process of communication contributes to the speed of completion of the work required.
- Directors resort to consultations with workers before making decisions (democratic style).

The most important suggestions:

- To identify the factors that create negative trends towards the organizational climate prevailing among the employees of the facility and reduce them and to develop plans to overcome them and develop an appropriate climate.
- Providing financial allocations and the necessary means to support and develop the performance of the human resource.
- The distribution of employees so that employees take advantage of the jobs that are commensurate with the qualifications obtained.