



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في التربية البدنية و الرياضية

تخصص إدارة و تسيير رياضي

تحت عنوان:

## تنظيم الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الرياضية.

\_ دراسة ميدانية ديوان مركب المتعدد الرياضات - ولاية الوادي \_

تحت إشراف الدكتور:

بعروري جعفر

من إعداد الطلبة :

البار وليد

حنيش محمد رضا

السنة الجامعية : 2019\_2020



# شكر و تقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا هدايا الله

نشكر الله عز وجل ونحمده على كل ثانية من حياتنا الذي وفقنا و سدد خطانا لإتمام هذا

البحث و نصلي ونسلم على سيدنا محمد صلى الله عليه و سلام

و من اتبعه بإحسان إلى يوم الدين

لايسعنا و نحن نضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل إلا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر

و التقدير لكل من منحنا ولو لحظة من وقته و أفادنا من تجاربه ، بالأخص الأستاذ التقدير

" بعروزي جعفر " الذي أشرفه على مسيرة انجاز هذه الدراسة بفضل توجيهاته و إرشاداته

وتعامله ذو الميزة العالية فكان المرشد عند الخطأ و المشجع عند الصواب

والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه

كما نوجه شكرنا إلى جميع أساتذة و عمال و موظفي

معهد علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية و الرياضية - ببسكرة -

كما نشكر كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع ...



الصفحة	العنوان
	التشكرات
	الإهداء
	فهرس المواضيع
	فهرس الأشكال
	مقدمة
	المدخل العام للبحث
04	1- الاشكالية
05	2- الفرضيات
05	3- تحديد المفاهيم
06	4- صعوبات الدراسة
06	5- أهداف الدراسة
07	6- الدراسات السابقة
	الفصل الأول: التنظيم
12	• تمهيد
13	1- مدخل حول التنظيم
13	1-1 مفهوم التنظيم
13	1-1-1 تعريف التنظيم
15	1-1-2 أهمية التنظيم
16	1-1-3 خطوات التنظيم
18	2-1 أنواع التنظيم
18	1-2-1 التنظيم الرسمي
18	1-2-2 التنظيم الغير الرسمي
23	1-3 مبادئ و أسس التنظيم
27	2- نظريات التنظيم
27	1-2 المدرسة الكلاسيكية
28	1-1-2 نظرية البيروقراطية
30	2-1-2 نظرية الادارة العلمية

30	3-1-2 نظرية العلمية الإدارية
32	2-2 مدرسة العلاقات الانسانية
35	3-2 المدارس الحديثة للنظرية التنظيمية
35	1-3-2 النظرية السلوكية
36	2-3-2 نظرية النظم
38	3-3-2 النظرية الظرفية
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : أداء الموارد البشرية	
42	• تمهيد
43	1- مدخل لإدارة الموارد البشرية
43	1-1 مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية
45	2- أهداف إدارة الموارد البشرية
46	1-2 وظائف إدارة الموارد البشرية
49	2-2 التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية
53	3- تحسين الأداء
53	1-3 مفهوم الأداء و أبعاده
53	2-3 تصنيف الأداء و قياسه
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية	
60	• تمهيد
61	1- المؤسسات
61	1-1 مفهوم المؤسسات
61	2-1 تصنيف المؤسسات
62	3-1 أنواع المؤسسات
64	2- المنشآت الرياضية
64	1-2 سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية
65	2-2 مفهوم المنشآت الرياضية
67	3-2 تسيير المنشأة الرياضية

67	4-2 المنشآت و التجهيزات و العتاد الرياضي
68	5-2 المراقبة و التفيش
69	3- ديوان المركب المتعدد الرياضات
69	3-1 مفهومه
70	3-2 مهامه
70	3-3 استعمال المركب المتعدد الرياضي
72	4-3 التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات
73	4- مدير الديوان
73	5- القسم الإداري
73	6- القسم المالي
74	7- مجلس الإدارة
74	7-1 مداولة مجلس الإدارة
75	7-2 تنفيذ مداولات مجلس الإدارة
76	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي
	الفصل الاول : الاجراءات المنهجية للدراسة
79	تمهيد
80	1- منهج البحث
80	2- مجتمع البحث
81	3- عينة البحث
81	4- متغيرات البحث
81	5- مجالات البحث
82	6- أداة البحث
83	7- أساليب المعالجة الإحصائية
84	إقتراحات و توصيات
85	خاتمة
86	قائمة المصادر و المراجع




عرفت المؤسسات تطورا كبيرا في مختلف مجالاتها لاسيما منها الاجتماعية الاقتصادية الرياضية الثقافية حيث أدى هذا الأخير إلى تطور كل ما له علاقة بها سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هاته المؤسسات و ذلك لبناء مركز استراتيجي يضمن بقائها ، في ظل التنافس الذي أصبح قائما على هذا المستوى من ناحية و يساعد على النمو و التقدم من ناحية أخرى.

فبالنسبة للمورد البشري نجد أن المؤسسات عرفت أن هذا الأخير هو مورد محوري و استراتيجي لقيامها ، حيث أنها في وقت ما كان كل تركيزها على الجانب المادي أكثر من غيره، فمن خلال الأبحاث و الدراسات تبين أن هلا يمكن استغلالها لتحسين و تطوير المنشأة إلا في ظل فوجود الموارد البشرية تتمتع بالكفاءات التي تساعد على ذلك .

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

لقد أصبحت الحاجة إلى تنظيم المورد البشري في ظل كل التطورات أكثر من ضرورة و ذلك من أجل تحقيق و أهداف و حاجات و اشباعها وفق نسق سليم.

أما لحاجة المنشآت و منها الرياضية لا تظهر في كونها تساعد على الاستمرارية و الاستقرار حيث شهدت المؤسسات الرياضية تطور كبير أدبى إلى توسعها و تعدد نشاطها و بروز أهميتها القصوى في تطوير الأفراد و المجتمعات عن طريق تحسين السلوك الإنساني في عملية التربية و تكوين و ترقية الشعوب و ترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على أسس سليمة.

لقد حتم هذا على الإدارة الرياضية أن تهتم و تركز على المورد البشري و منتهجة في ذلك ما اتبته الإدارة في مجالات أخرى فعملت على الاهتمام بالعامل من خلال تنظيم كل ما له علاقة به و العناية به و المحافظة عليه لضمان تطورها . و ذلك بوضع إدارة خاصة بشؤون الأفراد العاملين داخل المنشأة .

وقد حاول الباحث في دراسته هذه تسليط الضوء على تنظيم الموارد البشرية و دورها في تحسين و تطوير أداء المؤسسة الرياضية عن طريق احداث التنسيق بين الجهود المشتركة للعمال و تحديد المسؤوليات و

رسم خطوط الاشراف و تقسيم المهام. بالاضافة إلى استغلال المجهودات للإداريين بكفاءة و دقة و ذلك لضمان استقرار المنشأة الرياضية و العمل على تطويرها وفق استراتيجية سليمة.

و تنقسم هذه الدراسة حسب طبيعة الموضوع و منهجية البحث إلى جانب تمهيدي و بابين الباب الأول الجانب النظري و الباب الثاني الجانب التطبيقي .

حيث يحتوي الجانب التمهيدي على اسباب اختيار الموضوع و أهداف اختياره بالاضافة إلى الاشكالية و الفرضيات و تحديد المفاهيم و المصطلحات و صعوبات الدراسة و الدراسات السابقة.

أما بالنسبة للباب الاول وهو الجانب النظري فقد قسم الى ثلاث فصول فقد قمنا في الفصل الأول بدراسة التنظيم و في الفصل الثاني بدراسة تحسين الموارد البشرية. فيما جاء الفصل الثالث في الدراسة عن المؤسسات الرياضية .

و بالنسبة للباب الثاني الجانب التطبيقي فنظرا للظروف التي تمر بها الجزائر بسبب انتشار فيروس كورونا فقد تم إلغاء الجانب التطبيقي و الابقاء على الفصل الاول فقط منه و المتمثل في الاجراءات المنهجية للبحث يشتمل على منهجية البحث و اجراءته الميدانية و بالاضافة الى التوصيات و المقترحات الخاصة بالموضوع. و في الأخير نجد خاتمة البحث.

الجانب التمهيدي

### 1- الإشكالية :

لا يقتصر التنظيم داخل المؤسسات على التركيز لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة ، و بذلك توجه المنظرين في هذا الحقل إلى تحديد استراتيجية الميداني العملية تهتم بالجانب الانساني في تفعيل العمل المؤسساتي ، في حين كان الاهتمام في وقت مضى مقتصرًا مع الجانب المادي فقط.

و نظرا لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عملية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون في ما بينها ، و عليها أيضا إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق ، و التلاؤم الضروريين لضمان الشير الحسن لهذه المنشأة و بالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ، لكن هذا كله قد يقابه في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الادارية ما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات و المشكلة عموما في الرياضة من الإدارة العامة و الإدارات الفرعية و العمال، لذل كأصبحت المنشآت عموما و ذلك أصبحت المنشأة عموما - و الرياضة منها على وجه الخصوص - تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية و تحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية و العناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو و الاستمرارية ، حيث أنه أصبح أهم مورد تقوم عليه المنشأة<sup>1</sup>.

و بالتالي أصبح التركيز على تنظيم الموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى ليكتسي أهمية بالغة .

على ضوء ما سبق أجرى الباحث معاينة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس و ذلك على مستوى الادارة للمركب و قام بأخذ بعض الآراء مع الجو التنظيمي السائد داخل هذه المنشأة و التطرق إلى بعض لمعوقات التي تسوده فخلص إلى طرح الاشكالية العامة التالية :

<sup>1</sup>izabelle morin (p) , politique general et strategie de l'entreprise , Vuiber , Paris.1994.p48.

ما هو دور تنظيم الموارد البشرية في تحسين و تطوير أداء المؤسسة الرياضية؟

تمحضت عن هذه الاشكالي العامة التساؤلات الجزئية التالية :

- هل يوجد مستوى مقبول من التنظيم ؟

- ما مستوى أداء الموارد البشرية في ديوان مركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس؟

### 2- الفرضيات:

تعتبر الفرضيات حلول مؤقتة للاشكالية ، ويقوم الباحث باثبات صحتها أو عدمها و هذا من خلال أدوات البحث التي اتبعها الباحث في دراسته حيث تعرف الفرضية على أنها إجابة محتملة إشكالية التي يدرسها الباحث، وهي عبارة عن نقطة تحول من البناء النظري للبحث إلى التصميم التجريبي للإجابة على الاشكالية القائمة<sup>2</sup>.

### الفرضية العامة:

"لتنظيم الموارد البشرية دور فعال و ايجابي في تحسين أداء المؤسسة الرياضية."

### الفرضيات الجزئية:

- يوجد مستوى مقبول من التنظيم

- مستوى أداء الموارد البشرية في ديوان المركب المتعدد الرياضات جيد و فعال.

### 3- المصطلحات و المفاهيم :

#### 01- التنظيم:

هو "وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها و تحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، بحيث يتم استناد نشاط معين إلى الشخص الذي تتلائم قدراته ومهارته مع متطلبات هذا

---

<sup>2</sup>مصطفى حسين باهي - اخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي و الاحصائي في مجالات التروبة و النفسية ، مركز الكتاب للطباعة و النشر، مصر ، 2000، ص56.

النشاط، وتحديد مراكز السلطة و المسؤولية و أساليب الإشراف و التنسيق بين الأنشطة ، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا، ومن المسؤول عن ماذا ... الخ و النتائج المطلوب بلوغها عند تحديد شبكات الإتصال واتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

### 02- مفهوم الأداء:

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات العامة فهو يحدد إتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا و ايجابا، و يحدد مدى الإقتراب أو الإبتعاد عن تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط الموضوعة، و بذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها.

وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد و اختلاف مؤشرات قياسه تبعا لإختلاف طبيعة عمل المنظمات و أهدافها و الجهات التي تقيسه<sup>4</sup>.

### 03- الموارد البشرية :

تعرف على أنها : "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و ايجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"<sup>5</sup>.

وتعرف أيضا على أنها : "مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم و طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية"<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> \_ عبد السلام أبو قحف، أساليب التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 ، ص 343 .

<sup>4</sup> \_ توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثره على الأداء أطروحة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، 2006 ، ص 123 .

<sup>5</sup> \_ حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص 17 .

<sup>6</sup> \_ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، جامعة قلمة ، 2004 ، ص 25 .

### 4- أهداف الدراسة:

- 1- إدخال المنشآت الرياضية و إدراجها حيز البحثو العلمية .
- 2- إثراء الجانب المعرفي للإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم.
- 3- إعطاء المورد البشري اهتمام كبير داخل المنشآت الرياضية كونه هو سبب وجود إدارة رشيدة تحقق الوجود و الاستمرارية.
- 4- تركيز الضوء على دور المورد البشري في تحسين اداء المؤسسة الرياضية.
- 5- الاهتمام بعملية التنظيم داخل الادارة في المجال الرياضي.
- 6- الدراسات المشابهة:

### 6-1- شامي صليحة 2009

- تخصص : تسيير المنظمات -2010 .
- مذكرة مقدمة ضمن متطلباتنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية.
- تحت عنوان : المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة- جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس .
- هدفت الدراسة إلى التطرق إلى معرفة المناخ التنظيمي بعناصره و أبعاده المختلفة ، و التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية و إلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها.
- السعي للوصول لمناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات ليسهم بشكل فعال في رفع الأداء الوظيفي للعاملين.
- وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة :
- إن عناصر المناخ التنظيمي متمثلة في (الهيكال التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، التكنولوجيا ، العمل

الجماعي ، المشاركة في صنع القرارات و الحوافز) تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما سلبا أو إيجابا .

- هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي و كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين .

**6-2- عمر دمانة 2007 - 2008 :**

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية - جامعة الجزائر- معهد

التربية البدنية و الرياضية -سيدي عبد الله .

**دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط .**

هدفت الدراسة إلى إدخال المنشأة الرياضية وإدارتها حيز البحوث العلمية و ذلك بإثراء الجانب المعرفي في ما يخص

الادارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصر أساسيا أو وظيفة من وظائف الإدارة بالإضافة إلى اعتبار

إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة :

الاهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المركب الرياضي لولاية الأغواط قد تساهم في

الإستقرار البشري من جهة و الاداري من جهة ثانية .

الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار ، وسعيها لتحقيق الأهداف

يحتاج و بشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الادارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه.

**6-3- مومن شرف الدين 2011 - 2012 .**

- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير -جامعة فرحات عباس سطيف.

**دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة - مؤسسة نقاوس للمصبرات**

باتنة.



هدفت الدراسة إلى تعزيز مفهوم الإدارة بالعمليات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و إعطاء حلول للمؤسسة بالتركيز على المدخل النظامي للمؤسسات .

توعية مسؤولي المؤسسات بالدور الذي تلعبه الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء .

وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة :

- مساهمة الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء باعتبارها كمدخل لقيادة المؤسسة (قيادة الاستراتيجية ، القيادة بالمقارنة بأداء المنافسين ، القيادة بالقيمة) و اهتمامها بشباع جميع الأطراف ذات المصلحة.

الجانب النظري

تمهيد :

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

وهذا ما أخذ به الفكر الإداري الذي اعتبر التنظيم أساس تنسيق الجهود الفردية و الجماعية داخل المؤسسات سعيا إلى تحقيق غايات مرجوة.

هدفها تحسين أداء المورد البشري، ولقد تطور التنظيم إلى أن أصبح عنصرا أساسيا و فعالا في إدارة الموارد البشرية و مدى نجاحها حيث لا يمكن أن تقوم من دونه.

## 1- مدخل حول التنظيم

تتطلب دراسة عملية التنظيم الخوض في مفاهيمه من تعريفه وتبيان خصائصه و مزاياه و تجديد خطواته التي يمر بها بالإضافة إلى ذكر أنواعه و النظريات التي تطرقت له، وهذا ما سيتم توضيحه بشيء من التفصيل.

### 1-1: مفهوم التنظيم

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

#### 1-1-1: تعريف التنظيم

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

- **هنري فايول:** "التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية و العتاد و رأس المال و الموارد البشرية، و تقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض، و بين الأشياء ببعضها البعض".<sup>1</sup>

- **سيد الهواري:** " التنظيم هو وضع فهم للعلاقات منسق إداريا لتحقيق هدف مشترك، فالتنظيم بهذا المعنى عبارة عن نظام أو منظومة تتكون من مجموعة اجزاء منسقة مع بعضها البعض و تكمل بعضها البعض، و أي خلل في أي جزء منها يحدث خللا في النتيجة الكلية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قيس محمد العبيدي، التنظيم : مفهوم و النظريات و المبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس 1997 ، ص 25 .

<sup>2</sup> عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مركز الكتاب بالنشر ، القاهرة، الطبعة الأولى ، 1997 ن ص 25.

- كمال أبو الخير: هو العمل على إيجاد حالة توازن في المشروع و ذلك عن طريق تحديد أهدافه ووضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل و انسجام تام، وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها و مسؤولياتها.

وتوضيح ما بينها من علاقات، مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها و المبادرة إلى تقيمها.

- احمد ماهر: " التنظيم هو بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنشأة بغرض تحقيق أهداف محددة، و يتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف و الأعمال و التكنولوجيا و العملاء و الموردين و الأسواق و أساليب و اجراءات العمل و غيرها من الأشياء، كل هذه المكونات يجب أن تتغير من حين إلى آخر حتى تنجح عملية التنظيم، فيكون هناك توازن بينها و بين أفراد و جماعات العمل."<sup>3</sup>

- كمال محمد علي: "التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا و يقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية و غيرها، كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة ببعضهم البعض، أو بين مدير الإدارة و العاملين."<sup>4</sup>

- عادل حسن: " هو أسلوب لتحقيق أكبر تعاون ممكن بين الأفراد داخل الادارة أو المنشأة لتحقيقها بأكبر كفاءة في أقل وقت ممكن و بأقل تكاليف ممكنة، وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم أيضا غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غاية."<sup>5</sup>

ما يمكن ملاحظته من خلال كل هذه التعاريف أن التنظيم هو عملية أساسية ووظيفة هامة لا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال في أي إدارة بغض النظر عن نشاطها أو بطريقة أخرى لا يمكن أن تنجح و تستمر

<sup>3</sup> كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة، دار النهضة العربية، بيروت ، 1984 ، ص 78.

<sup>4</sup> كمال محمد علي، معجم المصطلحات ، التنظيم و الإدارة، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984 ، ص 78.

<sup>5</sup> عادل حسن ، الإدارة و المدير ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 1980 ، ص 102.

أي إدارة ما لم تعتمد على تنظيم جيد و محكم و سليم، ذلك أن التنظيم يعمل على تقسيم الوظائف و المهام و تحديد المسؤوليات و طريقة التنسيق فيما بينها بالإضافة إلى رسم كل العلاقات داخل المنشأة و توضيح نطاق الاشراف، وهذا ما لا يمكن أن تقوم المنشأة بدونه.

### 1-1-2: أهمية التنظيم

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

#### - التنظيم هو هيكل العلاقات و السلطات:

يحدد التنظيم العلاقات و السلطات و بذلك يعرف كل فرد عامل على وجه التحديد الواجبات المفروض عليه للقيام بها بحكم كونه عضوا داخل المنشأة و يعرف أيضا واجبات الآخرين كما يعرف سلطته التي لا يجوز له تجاوزها و كذلك سلطات الآخرين، كل هذا من شأنه تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية و الجماعية و هو أمر إيجابي.

#### - التنظيم هو هيكل الاتصالات و المعلومات:

يساعد التنظيم و بشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال داخل المنشأة سواء بين مستويات الإدارة أو بين العاملين داخل أحد هذه المستويات و ذلك أن التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة و أسلوب إرسالها ووجهات استقبالها.<sup>6</sup>

#### - التنظيم هو وسيلة لتنمية القدرات:

يعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة و تحسين أدائهم و سلوكهم فيما يخص الوظائف المنوطة بهم إذ أن كل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل التنظيم ضروريا لاستغلال تلك الخبرة بشكل إيجابي يعود بالنفع على المنشأة.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> \_ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، المرجع السابق، ص 458 ، 459.

- التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية:

عن طريق التنظيم الجيد يتم تقييم الأعمال و توزيع المهام وفق تخصصات الأفراد، أي يوضع العامل المناسب في المكان المناسب، و هذا من شأنه القضاء على التضارب في المهام و التداخل في الصلاحيات.<sup>8</sup>

### 1-1-3: خطوات التنظيم

يتباين التنظيم في طريقة بنائه باختلاف حجم المنشآت أو المؤسسات و الأبعاد التي ترمي إليها و طبيعة أهدافها التي يسعى إليها التنظيم فالمؤسسات باختلاف أحجامها تتطلب تنظيماً بالضرورة سواء كانت الوظائف بسيطة أو معقدة إلا ان الاختلافات في تنظيمها يختلف حسب حجم المؤسسة، و يجب لوضع هذا التنظيم اتباع خطوات محددة:<sup>9</sup>

#### 01 تحديد واجبات الإدارة:

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

#### 02 تقسيم النشاطات:

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

<sup>7</sup> عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية، بين النظرية و التطبيق، المرجع السابق، ص 29.

<sup>8</sup> قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 33 و ما بعدها.

<sup>9</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم، الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000، ص 59.

### 03 وضع طريقة للتنسيق:

تحتاج لخطوة تقيم المهام و النشاطات إلى وضع طريقة للتنسيق فيما بينها (أي بين الوظائف المختلفة) لكي تتمكن من العمل في شكل موحد.

### 04 وضع نظام الرقابة:

تعد الرقابة أمر ضروريان و تكون من المدير على المرؤوسين لمعرفة مدى سير العمل داخل المؤسسة و إدراك النقائص أو المشاكل التي قد تحدث.

### 05 تحديد السلطة اللازمة:

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

### 06 رسم الهيكل التنظيمي:

حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي للمنشأة في شكل خريطة، وتشمل توزيع الوظائف إلى وحدات و أقسام حسب درجة الأهمية لتلك الوظائف عن طريق وضع إسم لكل قسم و توضيح الوظائف المنوطة به، و تكون عملية التوزيع من أعلى سلطة في المنشأة و التي تمثل قمة الهيكل التنظيمي، ثم تنزل بصفة تدريجية حسب درجة أهمية كل وظيفة إلى أدنى مستوى منهن وهذه الخيرة تمثل قاعدة هذا الهيكل التنظيمي.



## 1-2: أنواع التنظيم

يتفق معظم الباحثين في مجال التنظيم و الإدارة على تقسيم التنظيم إلى نوعين رئيسيين هما: التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

### 1-2-1: التنظيم الرسمي:

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

- "هو الذي يهتم بمشكل المنشأة و تحديد العلاقات بين الأفراد فيها و تقسيم الأعمال و توزيع الاختصاصات و تحديد السلطات و المسؤوليات في المنشأة و بالتالي تبين دور كل فرد فيها، ويشمل القواعد و اللوائح و الأوضاع التي تطبقها الإدارة و التي يعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد و بين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة."<sup>10</sup>

- يقصد به كافة العلاقات التي تربط الأعمال و النشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية و التي تظهر في إطار متسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية مندرجة من الأعلى إلى الأسفل و تتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات و كذلك الطرق و الأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم البعض.<sup>11</sup>

- "هو الذي يهتم بتحديد العلاقات و المستويات و تقسيم الأعمال و توزيع الاختصاصات و يقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي و تمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة، بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات."<sup>12</sup>

<sup>10</sup> \_ عمر سعيد - مندر الخليلي و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الثقافة و الدار العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، ط1 ، 2003، ص 74 .

<sup>11</sup> \_ قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 228.

<sup>12</sup> \_ طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر، المرجع السابق، ص 64.

يتضح لنا من خلال هذه التعريفات أن التنظيم الرسمي هو عملية "تحديد للوظائف و العمال و المسؤوليات و تنظيمها في إدارات و أقسام و وضع أو ربط العلاقات فيما بينها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من إدارة المنشأة.

و يقوم التنظيم الرسمي على مجموعة من النقاط و التي من خلالها تظهر خصائصه التي تميزه عن التنظيم غير الرسمي، و تتمثل هذه النقاط فيما يلي:

### 1- إرتباط التنظيم الرسمي بتحقيق الأهداف التنظيمية:

يتوجب من خلال هذا الابتعاد عن كل ما من شأنه أن يعيق التنظيم في تحقيق أهدافه و ذلك بعزل كل العوائق و العلاقات الشخصية من النشاطات الرسمية، فتحدد الأدوار و أيضا تحديد الأفراد التي تناط إليهم يجب أن يرتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف المحددة.

### 2- تجسيد التنظيم الرسمي على شكل خرائط تنظيمية:

هذا الإفتراض من شأنه أن يساعد على توضيح الصورة الشاملة لكل النشاطات و الأدوار و الأهداف الواجب القيام بها و تحقيقها من طرف الأفراد كل حسب تخصيصه.

### 3- إرتباط الأغراض الشخصية للأفراد بالأهداف المراد تحقيقها:

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

### 4- تحديد التنظيم الرسمي لنطاق العمل:

تحدد من خلال التنظيم الرسمي واجبات الأفراد و حقوقهم و علاقاتهم مع بعضهم بشكل يساهم في توضيح حركة الأفراد داخل المنشأة و معرفة مواقعهم.

1-2-2: التنظيم غير الرسمي:

يعرفه البعض بأنه: " مجموعة العلاقات التي تتم بين أفراد المنظمة و التي تأخذ أشكالا و أنماطا مختلفة، وتتحدد نتيجة إلى رغباتهم و دوافعه و سلوكياتهم و التي لا تخضع المسارات و اتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان."<sup>13</sup>

كما يعرف على أنه: "تلك العلاقات الشخصية و الاجتماعية المتنوعة و التي ينشؤها العمال و يستمرون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقييمها و بصفة مباشرة، و لكنها تنشأ و تستمر بسبب العمل و بسبب وجود العمال في أمكنة واحدة و متقاربة."<sup>14</sup>

وقد ظهر التنظيم غير الرسمي نتيجة أسباب عديدة من بينها:

- عدم قدرة التنظيم غير الرسمي على تلبية كل حاجيات الأفراد داخل المنشأة.
- كبر حجم التنظيم الرسمي يساعد على تكوين مجموعات غير الرسمية نظرا للعزلة التي تحدث لهم من جراء ذلك.

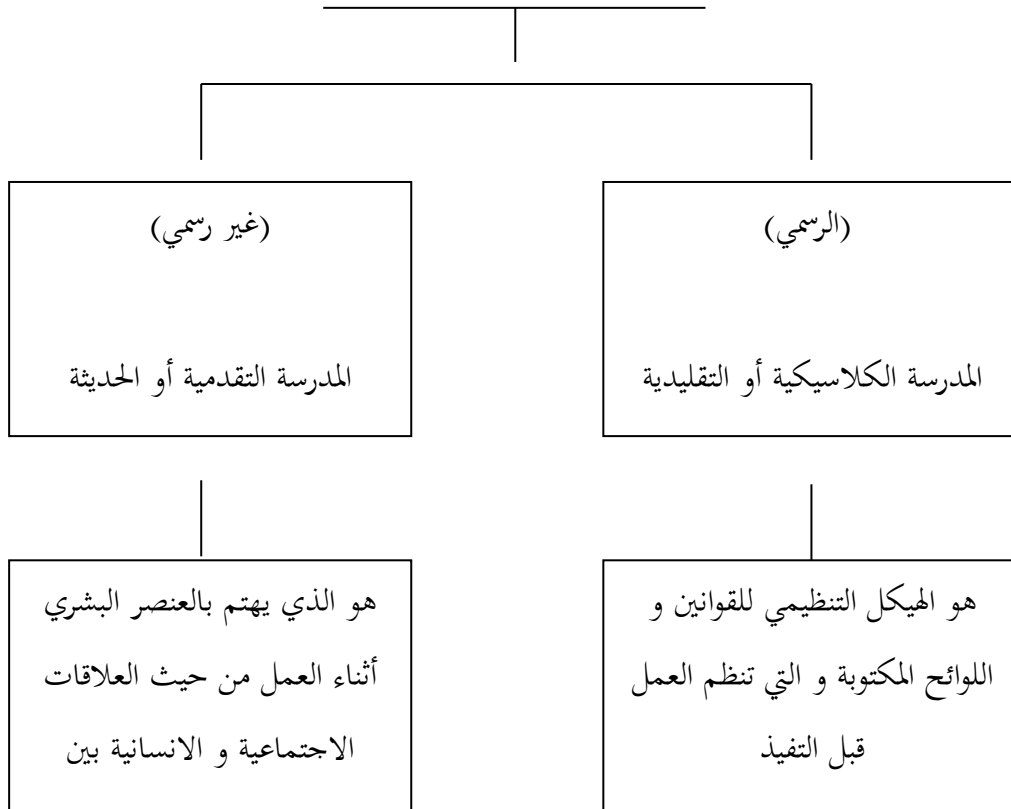
- تواجد أفراد المؤسسة مع بعضهم في مكان واحد يؤدي إلى ظهور علاقات بينهم بصفة غير رسمية.
- إن وجود التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة يحقق إيجابية كبيرة ذلك أنه يساعد التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه التي تحقق درجة عالية من التوافق و الانسجام بين التنظيمين، كما يساهم في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية للفرد داخل التنظيم غير الرسمي يعتبر متنفسا للأفراد مما يوجهونه من قلق و تؤثر في حياتهم بحيث ينعكس ذلك على أدائهم مما سبق نستنتج أن كلا من التنظيم الرسمي و غير الرسمي أصبحت ضرورة حتمية تتطلبها عملية التوازن بين أهداف التنظيم و أهداف العاملين به، ومن غير المعقول النظر إلى التنظيم غير الرسمي على أنه يعيق

<sup>13</sup> \_ محمد قيس العبيدي، المرجع السابق، ص 229 .

<sup>14</sup> \_ كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم و الادارة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984، ص 108.

التنظيم الرسمي، بل نجد أن الإدارة الرشيدة هي التي تستطيع التوفيق بينهما، و أكثر من ذلك فإن الأخذ بكل من التنظيم الرسمي و غير الرسمي يؤدي إلى إنجاح أكثر عملية إدارية داخل المنشأة وهي عملية التنظيم.<sup>15</sup>

الشكل رقم 01 : أنواع التنظيم (مدارس التنظيم)



<sup>15</sup> \_ حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية و الرياضية، الجزء السادس: مقدمة في الإدارة الرياضية، مطبعة الاشعاع، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2001، ص 28.

إعادة التنظيم:

إن إعادة تنظيم الحصار الإداري كانت و لا تزال من أول و أبرز محاولات التطوير الإداري ذلك أن المؤسسات عموماً تنو و تتطور الأمر الذي تطلب إعادة النظر في التنظيم الذي تنتهجه هذه المؤسسات و عليه فإن إعادة التنظيم لا تعني بالضرورة عدم نجاعة التنظيم السابق.<sup>16</sup>

و يرى البعض أن الحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في الحالات التالية:

1- عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير فعال أو وجود خطأ في تصميمه.

2- عندما يتصرف الأفراد داخل المنشأة على غير ما سطرته الإدارة.

3- عند حدوث تغيرات في القيادة الإدارية بحيث تختلف الجديدة عن القديمة في فلسفتها.

4- عندما تضعف كفاءة التنظيم خاصة في حالة بناء و تسطير أهداف جديدة أكثر طموحاً.

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

- صعوبة رضا العمال و تقبلهم للتغير.
- وجوب وجود مهارات لإرساء قواعد جديدة لعملية إعادة تنظيم تنفادي من خلال ما لم ينجح التنظيم في تطبيقه.
- عملية إعادة التنظيم تحتاج إلى معلومات و معطيات جديدة و جيدة تساعد في إنجاحها.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> حسن أحمد الشافعي - عبد اللطيف إبراهيم بخاري، المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد و التطوير التنظيمي في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء لدنا الطباعة و النشر، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص 42 .

### 3-1 : مبادئ و أسس التنظيم

يتفق معظم علماء الإدارة على وجود عدد من مبادئ التنظيم تستعمل كمعايير لقياس التنظيم، إذ بتوافرها داخل الإدارة يكون التنظيم جيدا و سليما:

#### أولا: مبدأ ضرورة التنظيم

حيث يصبح عدد الأشخاص داخل الإدارة أكثر من شخص واحد فإن ذلك يستلزم تقسيم الواجبات بينهم و تحديد المسؤوليات و عندها يكون لكل شخص عمله الخاص به في إطار منظم.<sup>18</sup>

#### ثانيا: مبدأ تحديد الهدف:

إن تحديد اهداف المنظمة هي أساس إنجاز أو وظيفة، ذلك أن تحديد الهدف ضرورة يفرضها ليس فقط واقع الممارسة السليمة للوظائف الإدارية بل أيضا توحيد كافة الجهود و تجميع الموارد البشرية و غيرها من الموارد الأخرى لتحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى ذلك فإن تنظيم في حد ذاته كعنصر من عناصر الإدارة وضع لتحقيق أهدافها، فبدون أهداف تصبو الإدارة إلى تحقيقها فلا أهمية و لا حاجة لتنظيم فيها.<sup>19</sup>

#### ثالثا: مبدأ الوظائف

وهو أن تقوم الإدارة على أساس الوظائف و ليس على أساس الأشخاص لأن أهداف الإدارة إذا بنيت على أساس الأشخاص فإنها ستصبح مرتبطة بهم، و في هذه الحالة سيكون عدم استمرارية الفرد في الإدارة لأي سبب كان (وفاة، استقالة، تقاعد) معناه عدم إستمرارية تلك الإدارة أو على عكس ذلك فإن بناء المنشأة على أساس

<sup>17</sup> \_ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الادارة ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 388.

<sup>18</sup> \_ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية، ص 152.

<sup>19</sup> \_ عمر سعيد - منذر الخليلي و آخرون، المرجع السابق ، ص 98 .

الوظيفة معناه البحث عن الفرد الذي تتلائم قدراته مع تلك الوظيفة و حتى في حالة عدم استمراريته فإن الوظيفة ستبقى مستقرة، وأن يتطلب ذلك إلا شخصا بديلا.

#### رابعاً: مبدأ تفويض السلطة:

و يعني إعطاء الحق في التصرف و إتخاذ القرارات لبعض الأفراد العاملين داخل المنشأة في نطاق محدد و ذلك عن طريق منح المدير أو المسؤول بعضاً من اختصاصته لهؤلاء الأفراد، حيث تساعد عملية التفويض في تحقيق أعباء العمل على المدير، و الكشف على قدرات العاملين و تحقيق الديمقراطية و المساعدة على اتخاذ القرارات بطريقة سريعة، لكن يشترط في عملية التفويض تحديد نطاق العمل المفوض فيه، مع إيجاد رقابة من المفوض على المفوض إليه .<sup>20</sup>

#### خامساً: التوازن بين المركزية و اللامركزية:

يقصد بذلك أن يكون هنالك توازن في سلطة اتخاذ القرارات، فيصل القرار إلى المركزية في المور التي تستدعي ذلك مثل القرارات المصيرية و الهامة التي تخص المؤسسة، ومن جانب آخر تعتمد اللامركزية عن طريق نقل و تفويض السلطة لمستويات إدارية أقل مع وجود الرقابة عليها كما سبق و أن ذكرنا.<sup>21</sup>

#### سادساً: مبدأ تقسيم العمل

لكي تكون هناك جودة في العمل و تحسين في الأداء و سرعة في التنفيذ يجب ان يتم تقسيم العملو توزيع المهام داخل المنشأة ووضعها على شكل فروع أو مجموعات، وتصبح بذلك الأهداف أكثر تحقيقاً.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> \_ المرجع السابق، ص 81 .

<sup>21</sup> \_ مهدي زويلف - علي عضايدية، إدارة المنظمة: نظريات و سلوك، دار مهلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، ص 260.

سابعاً: مبدأ تساوي السلطة و المسؤولية:

من الضروري أن تتناسب السلطة الممنوحة للرئيس أو المدير داخل المنشأة مع مسؤولية ذلك أنه من غير الممكن أن تكون مسؤولية المدير أكبر من سلطته فلا يستطيع الالتزام بها، والعكس صحيح، إضافة إلى ذلك فإن لكل من السلطة و المسؤولية حدود ترسمها أهداف المنشأة و علاقة العمل حيث أنه لا يمكن للرئيس مثلاً أن يصدر أوامر للمرؤوس تخرج عن نطاق العمل المناط به<sup>23</sup>.

ثامناً: مبدأ النمو الوظيفي:

يعد من بين المبادئ الهامة في التنظيم لأنه يدرس نمو المنشأة و توسعها في المستقبل، إذ يجب على كل منشأة أن تصمم و تضع تنظيمها قادراً على مواكبة جميع المستجدات التي ستحدث في المستقبل وقاصر على التأقلم مع أي تطورات و ان يأخذ هذا المبدأ بعين الاعتبار كل الإمكانيات و الموارد المادية و البشرية للمنشأة<sup>24</sup>.

تاسعاً: مبدأ التنسيق

تتم الأعمال داخل أي منشأة بواسطة أفراد لكل منهم حجم عمل معين و لأنجاز هذا العمل يتحقق جزء من الهدف، ولكي يظهر الهدف واضحاً لا بد من جمع هذه الأعمال و المهام المنوطة بها هؤلاء الأفراد بشكل سليم و بطريقة متناسقة تظهر الهدف المراد تحقيقه، وعليه فإن التنظيم هو العنصر الوحيد الذي يستطيع القيام بعمليات

<sup>22</sup> \_ فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر و التوزيع بيروت ، لبنان، الطبع الأولى، 2004 ، ص

53 .

<sup>23</sup> \_ عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 357.

<sup>24</sup> \_ قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 194.



التنسيق اللازمة لجميع هذه الجهود بحيث يبرز في نهايتها الهدف المنشود تحقيقه في أسرع وقت و أقل جهد و أقل تكاليف ممكنة.<sup>25</sup>

### عاشرا: مبدأ التخصص:

يتطلب هذا المبدأ أن يتخصص كل فرد في أداء العمل الذي يتفق مع مؤهلاته و قدراته و كفاءته الوظيفية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إكتساب المهارة و الخبرة في العمل، وزيادة الدقة على التعمق في الوظائف وبذلك تزداد كفاءة الإدارة.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> \_ عادل حسن، الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة الأسكندرية، 1979، ص 129،130.

<sup>26</sup> \_ محمد رسلان الاحبوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم و تطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2000، ص 88.

## 2- نظريات التنظيم

لقد أتت التغييرات المختلفة التي شهدتها المجتمعات قبل وخلال وبعد الثورة الصناعية إلى تشجيع المفكرين و الباحثين في مجال الإدارة العامة لدراسة المشاكل التي ظهرت وكانت محاولتهم تتمثل في وضع مقترحات تساعد على استثمار الموارد البشرية و الموارد المادية بصورة متكافئة داخل المؤسسة، فقد ظهرت مع بداية القرن العشرين إتجاهات تهدف إلى تأطير الأفكار و الممارسات التنظيمية ووضعتها في قوالب علمية على شكل نظريات و أسس منهجية يمكن الاستفادة منها داخل المؤسسات على اختلاف أهدافها، و التي من بينها بطبيعة الحال المؤسسات الرياضية و نظرا لظهور العديد من النظريات و المدارس فقد حصل اختلاف حول تقسيمها.

حيث قسمها البعض إلى: مدرسة كلاسيكية، مدرسة سلوكية في حين قسمها البعض الآخر إلى : النظرية الكلاسيكية، النظرية البيروقراطية السلوكية نظرية الظروف البيئية و نظرية النظم وهناك أيضا من قسمها إلى ثلاثة مدارس: المدرسة الكلاسيكية ، مدرسة العلاقات الإنسانية، المدارس الحديثة وهو التقسيم الذي أعتمده الباحث في داسته:

### 1-2: المدرسة الكلاسيكية

ظهرت هذه الأخيرة في أواخر القرن التاسع عشر (19) وهي ناتجة عن تفاعل عدة تيارات كانت سائده خلال تلك الفترة و كان يدور محورها الأساسي حول تقييم العمل و العمل على تحقيق الكفاءة المرجوة، و تشمل المدرسة الكلاسيكية على نظريات ثلاثة هي: - نظرية البيروقراطية.

- نظرية الإدارة العلمية.

- نظرية العملية الإدارية.

## 1-1-2 نظرية البيروقراطية

جاءت على يد "ماكس فييز" (1864-1920) حيث يعتبرها البعض أنها هي البداية لنظرية التنظيم العلمية و الجدير بالذكر أن مصطلح بيروقراطية حينها كانت له استعمالات عديدة أهمها:

- الإستعمال الأول: وهو استعمال تقليدي يناسب المصطلح المستعمل في علم السياسة مفاده أن البيروقراطية التي تتكون من كلمتين "Bureau" بمعنى مكتب و "Cracy" بمعنى حكم و يتطلب الحكم البيروقراطي بهذا الاستعمال سيادة النظام و القانون على المواطن.
- الاستعمال الثاني: يتناسب مع المعنى الحالي لكلمة بيروقراطية و المتمثل في الجانب السلبي لها، حيث تتواجد العراقيل الإدارية و بطء الإجراءات و تعقيدها من شأنه الإضرار بالمواطن.
- الاستعمال الثالث: أخذ به ماكس فييز في دراسته مفاده أن البيروقراطية معناها جعل النشاطات الجماعية تخضع إلى العلمية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج كما يعطي للنموذج البيروقراطي مواصفات و خصائص مستمرة من معرفة فنية تتمثل<sup>27</sup> في :
  - مركزية القرار أي وحدة السلطة الآمرة.
  - الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها.
  - تقييم العمل بطريقة رشيدة لحيل يكون كل منصب مصحوبا بالسلطة القانونية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.
  - يخضع الموظف لقوانين المؤسسة التي ينتمي إليها.

<sup>27</sup> \_ سيد الهواري الإدارة "الأصول و الأسس العلمية" دار الجيل للطباعة ، مصر 1976، ص 543.

يرى فيبر من خلال ما سبق أن الانجاز المنظمة المحكوم بقواعد محددة واضحة ووجود نسق للسلطة الرئاسية يؤديان إلى العمل بطريقة منسقة تحقق الأهداف التنظيمية.

كما يرى أن البيروقراطية الرشيدة تزداد في أهميتها الإستمرار، وهي التنظيم القادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء لأنها تتميز بالاستمرار الوضوح و الاستقرار، و في هذا الصدد يرى فيبر أن: "الإدارة البيروقراطية تعني أولاً و قبل كل شيء ممارسة الضبط على أساس المعرفة و هي الخاصة التي تجعلها إدارة رشيدة."<sup>28</sup>

## 2-1-2: نظرية الإدارة العلمية

ظهرت على يد "فريدريك تايلور" (1856-1915) حيث طول أن يوضح أن الإدارة العلمية هي بمثابة علم قائم بذاته يعتمد على قواعد و مبادئ و أسس تنظيمية واضحة يمكن أن تشمل جميع أنواع النشاط الإنساني و المبادئ سيوصل حتما إلى تحقيق نتائج جيدة و ايجابية وحتى يبين هذه المبادئ تجد<sup>29</sup>:

- المعرفة المنظمة (ترسيخ الأسلوب العلمي).
- التعاون بين الأفراد في العمل و بين الأفراد و الإدارة.
- تنمية و تدريب الأفراد.
- الاختبار العلمي للأفراد عن طريق دراسة قدراتهم قبل استخدامهم.
- العمل من أجل توسيع النتائج عوضاً عن تصنيفها.

<sup>28</sup> \_ محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، شركة الاسكندرية للطباعة و النشر، مصر، 1975، ص 84.

<sup>29</sup> \_ عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 39.

يرى تايلور أن الإدارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب العمال بالنسبة إلى عملهم و زملائهم من جهة وهي ثورة عقلية أيضا من جانب صاحب العمل المشرف و مجلس الإدارة و في واجباتهم نحو زملائهم من العمال و نحو جميع المشاكل التي تواجه المؤسسة المتمين إليها من جهة أخرى.

و يلخص تايلور كل ما سبق بأن الغرض الأساسي للإدارة يجب أن يكون الحصول على أكثر رفاهية ممكنة لصاحب العمل مصحوبة بأكبر مصحوبة بأكبر رفاهية ممكنة للعامل من خلال تقاسم المشاكل و عدم تركها على عاتق العامل فقط كما هو الحال في الإدارة التقليدية<sup>30</sup>.

### 2-1-3: نظرية العملية الادارية:

وضع أسسها "هانري فابول" (1841-1925) إذ يعتبر من أوائل من وضع مبادئ عامة و رسمية للتنظيم أخذ بها الكثيرون و لايزالون لدراسة و تطوير الأفكار التنظيمية و من بينها المبادئ نجد:

- مبدأ تقسيم العمل.
- مبدأ السلطة وهي الحق في إعطاء الأوامر.
- مبدأ الانضباط من خلال احترام أنظمة العمل.
- مبدأ وحدة القيادة (وجود رئيس واحد داخل المؤسسة).
- مبدأ وحدة التوجيه.
- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- مبدأ المكافأة لتشجيع العمال.
- مبدأ تدرج السلطة و تحديد هرم الوظائف.

<sup>30</sup> \_ سيد الهواري، الإدارة " الأصول و الأسس العلمية"، دار الجبل للطباعة ، مصر ، 1976 ، ص 592.

- مبدأ المساواة داخل المنشأة.
- مبدأ التعاون و ترسيخ روح الفريق.

أما عن واجبات التنظيمية فيؤكد فابول على الشروط التالية التي تحدد ملامح الإدارة وهي<sup>31</sup>:

- التأكد أولاً من وضع التخطيط بعناية و تنفيذه بدقة.
- وضع سلطة موحدة تعمل على تكامل التنظيم البشري و المادي و تحقيق الانسجام و تنسيق الجهود.
- إيجاد وسيلة فعالة لإختيار الموارد البشرية مع تحديد الواجبات بوضوح.
- تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية الإدارية.
- التأكد من استقرار النظام حيث يهتم التنظيم بالأخطاء و وضع عقوبات لمرتكبيها.
- التأكد من تغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للأفراد.

بالإضافة إلى هذا فإنه قد حدد صفات يجب أن يتصف بها كل فرد يعمل داخل المنشأة حتى تتمكن من

الاستقرار و الإزدهار وهي<sup>32</sup>:

- صفات جسمانية: تتمثل في الصحة الجيدة فالعامل وقدرته على أداء عمله.
- صفات عقلية: تتمثل في القدرة على الفهم و الاستيعاب.
- صفات خلقية: تتمثل في احترام قدسية العمل و الانضباط داخل المؤسسة.
- صفات ثقافية: تتمثل في التوافر على كم جيد من الرصيد المعرفي و العلمي.

<sup>31</sup> \_ قيارى محمد اسماعيل، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الاسكندرية، ص 982، ص 93.

<sup>32</sup> \_ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة (في القرن الواحد و العشرين)، دار الغرب الإسلامي، بيروت، الطبعة الأولى، 2006، ص 13.

- صفات فنية: تتمثل في المهارة و القدرة على اتقان العمل.

لقد تم انتقاد هذه المدرسة على أساس إغفالها للجانب الانساني داخل المؤسسة من خلال تركيز سلطة إتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من الموظفين الإداريين في أعلى المستويات في دراسة للتنظيم:

## 2-2: مدرسة العلاقات الانسانية

ظهرت هذه المدرسة في بداية الثلاثينات من القرن العشرين نتيجة حدوث أزمات اقتصادية و اجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عمد الكثير من الباحثين إلى البحث عن طريق و أساليب مغايرة لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية، نتج عنه تبلور أفكار جديدة لتنظيم الأداء في العمل تجسدت في الاعتماد على دراسة العلاقات الانسانية في العمل<sup>33</sup>، ومن العوامل التي أدت إلى ظهور تلك الأزمات الاقتصادية و الاجتماعية نجد:

- ظهور الحركة النقابية و تزايد قوتها الأمر الذي أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، رأى الإداريون من خلالها أن قوة الحرمة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب للعلاقات الانسانية، لذا حاولو العمل على تصحيح ذلك.
- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة إذا أصبح من الصعب على الإداري الاتصال بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور المنظمات غير الرسمية.
- ارتفاع الثقافة العالمية، حيث أصبح العمال يدركون مشاكلهم الناجمة عن العمل و يطالبون الإدارة بإيجاد حلول لها.
- زيادة تكاليف عنصر العمل، جعل الإدارة تبذل جهدها للإستفادة من هذا العنصر بأكبر قدر ممكن، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هوثرون.

<sup>33</sup> \_ المرجع سابق، ص 21، 22 .

تجارب هوثون 1924-1932:

قام بها مجموعة من الباحثين على رأسهم "التون مايو" (1949-1980) و الذي يعتبر مؤسس نظرية العلاقات الانسانية، حيث عمد هؤلاء إلى إجراء مجموعة من التجارب في مؤسسة وسترن الكتريك صنع هوثون بمدينة شيكاغو عن طريق دراسة أثر العوامل المادية للعمل كالإضاءة و التهوية و سوء توزيع قدرات الراحة على الكفاءات الانتاجية للعمال فبين أن هذه الأخيرة تتأثر بالظروف الاجتماعية و النفسية للعمال أكثر من تأثيرها بالظروف و العوامل المادية.

وقد توصلت تجارب هورثون إلى النتائج التالية:

- إن المؤسسة تعتبر بالنسبة للعامل بمثابة نظام اجتماعي يشتمل على معايير العمل غير أن السلوك الفرد قد تختلف حسب معايير التنظيم الرسمي.
- إن رغبة الفرد في العمل و الحرص على بذل كل مجهوداته للنجاح في وظيفته لا تتبع فقط في الحوافز المادية بل تتبع أيضا من الحوافز المعنوية.
- إن العامل يتأثر داخل المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية و روح العمل السائدة أكثر من تأثره بالنظام الإداري و الرقابة المفروضة عليه.
- تتطلب زيادة انتاج توافر مهارات اجتماعية و سلوك إنساني عال لدى الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين.
- الاتصال الجيد و تبادل المعلومات و إشراك العمال في إتخاذ القرارات كلها عناصر ضرورية لتحفيز العمال و تحميسهم لأداء واجباتهم تلقاء عالية.



من خلال هذه النتائج يتضح أن دراسة "التون مايو" تعد أول دراسة تهتم بالسلوك الانساني في التنظيم داخل المجالات العمل حيث نتج عنها تغيرات كبيرة في علاقات العمل داخل المؤسسات، اضافة إلى ظهور عوامل جديدة تساعد على نجاح تلك المؤسسات بشكل أكبر من السابق، وتتمثل هذه العوامل في<sup>34</sup>:

- ضرورة إعطاء أهمية للتنظيم غير الرسمي نظرا لتأثر القوي على التنظيم الرسمي.
- بروز قيم مشتركة للجماعات و الأفراد داخل المؤسسة و تأثيرها الكبير على العمل.
- اعتبار المؤسسة منظمة جماعية تساهم في خلق قيم تساعد على تحسين علاقات الأفراد ببعضهم البعض مما يترتب عنه ظهور ذهنيات جديدة في العمل.
- وجود علاقة و طيدة بين قيادة المجموعات العالمية و القائد الإداري و اعتراف كل منها بفاعلية وضرورة وجود الثاني.
- يقابل قوانين المؤسسة وإجراءاتها التنظيمية و أساليبها الخاصة أساليب خاصة بالعمال في تعاملهم مع بعضهم البعض بشكل يستوجب احترام من الجانبين.
- العمل على تدريب الرؤساء و المسؤولين الإداريين على مراعاة العلاقات الانسانية و المعاملة الحسنة للعاملين تحت قيادتهم من أجل رفع روحهم المعنوية و خلق جزء التعاون بينهم بشكل ينعكس إيجابا على المؤسسة.

رغم كل ما حققته هذه المدرسة من نتائج ايجابية على مستوى الادارة و التنظيم إلا انها لم تسلم من الانتقادات و من بينها:

- أن مدرسة العلاقات الانسانية في دراساتها تركز على التنظيم غير الرسمي على حساب التنظيم الرسمي.

<sup>34</sup> \_ المرجع السابق، ص 23.

- أن مدرسة العلاقات الانسانية في بنائها إلى قواعد علمية فهي تعالج أساليب العمل داخل المؤسسة بطريقة عاطفية.

- ان المدرسة العلاقات الانسانية جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية في التنظيم و الإدارة حيث ركزت هذه الأخيرة على الانتاجية و أغفلت الجانب الانساني أما الأولى فهي تركز على جانب مهم و مكمل للجوانب الأخرى و المتمثل في الجانب الانساني الأمر الذي يجعل مدرسة العلاقات الانسانية إضافة جديدة في مجال التنظيم و الإدارة و ليست بديلا للنظريات السابقة.

### 2-3: المدارس الحديثة للنظرية التنظيمية:

على اعتبار أن المدرسين السابقين الكلاسيكية و العلاقات الانسانية، ومن أهم المدارس في مجال التنظيم و الإدارة وهذا هو سبب في افراد التنظيم لكل منهما فإن هناك نظريات أخرى حديثة ظهرت لتدارك نقائص المدرسين الكلاسيكية و العلاقات الإنسانية، ومن أهم هذه النظريات نجد:

### 2-3-1: النظرية السلوكية

ظهرت في أوائل الخمسينات من القرن العشرين على يد "ماري باكر فوليت" (1868-1933) وهي تختلف عن كل من المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ كل منهما، ذلك أنها تؤكد على الكفاءة و الانتاجية (وهو أحد مبادئ المدرسة الكلاسيكية) كما تؤكد على توفير مناخ ملائم للعمال (وهو أحد مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية).

و من بين أهم الخصائص التي جاءت بها النظرية السلوكية نجد<sup>35</sup>:

<sup>35</sup> \_ حميد الهوزي، الإدارة "الأصول و الأسس العلمية" المرجع السابق، ص 612.

- تعتبر مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات على السلوك التنظيمي و أثره على الانتاجية لم تفحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي لم تطبق النتائج في محيط العمل.
- تحاول التأثير على السلوك الإداري من خلال القيام بأبحاث السلوكية و الهدف من ذلك إيجاد حلول للمشكلات المتواجدة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى المساهمة في رفع كفاءات التنظيم.
- تعتبر حاجات العامل هي التي تعبر عن سلوكه و بالتالي تؤكد على أهمية تلك الحاجات و تعمل على تليتها.
- تهدف إلى خلق نوع من التكافؤ بين الأهداف المؤسسة و أهداف العمال.
- تهتم النظرية السلوكية بالتغيير التنظيمي كعملية مستمرة تهدف من خلاله إحداث تعديلات في سياسة إدارة المؤسسة و في أهدافها و ذلك من أجل أن تتناسب التنظيم مع المتغيرات و الظروف البيئية التي تعمل في إطارها أو استحداث أساليب إدارية تتناسب مع سياسة المؤسسة.

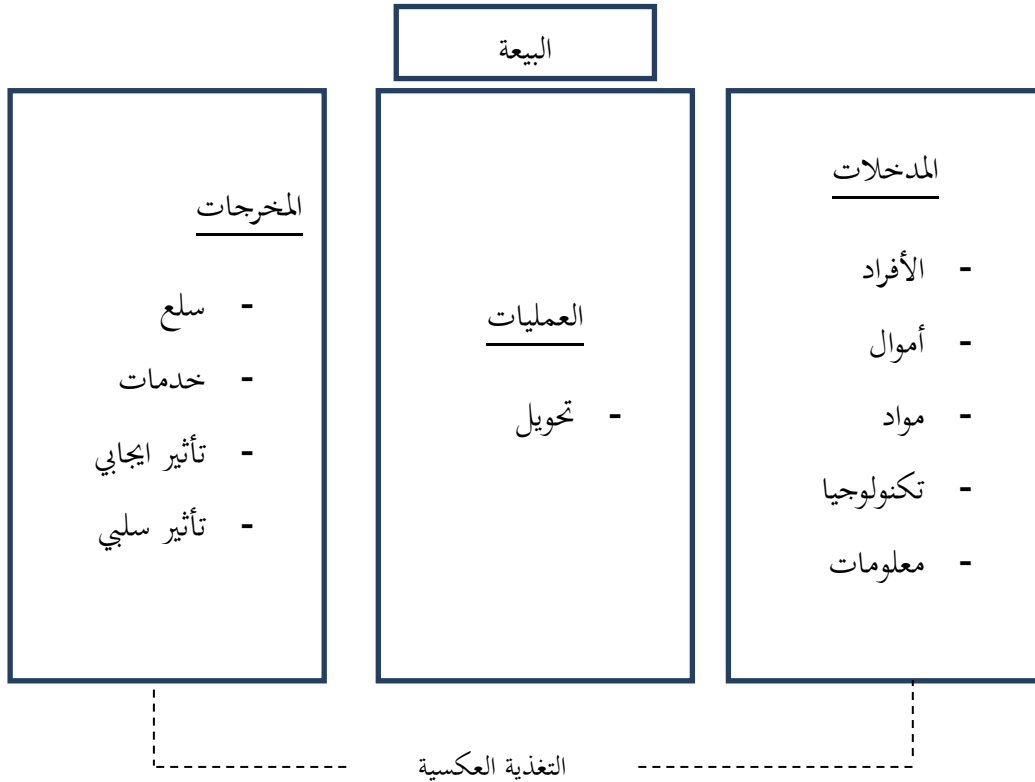
## 2-3-2: نظرية النظم :جاءت على يد "vonbertalanply" في كتابة المشهود " la théorie

"général des système" في سنة 1947 تركز هذه النظرية على جميع المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر على الأداء في العمل، وعلى تحقيق النتائج الايجابية في التنظيم، و عليه فهي تقوم على أساس اعتبار أن المنظمة أو المؤسسة هي نظام اجتماعي كلي يستوجب على كل طرف فيه مراعاة و احترام الطرف الآخر، ومن خلال اعتماد هذه النظرية الفكرة التنظيم على انها نظام اجتماعي و انتاجه أن هناك قواعد أساسية تقوم عليها هذه النظرية و تتمثل في:

- هناك عدة مكونات متواجدة داخل النظام.
- تلك المكونات مترابطة متكاملة و يكمل كل منها الآخر.
- كل نظام كبير يحتوي على أنظمة فرعية.

- يتطلب كل نظام مدخلات يقوم بمعالجتها و اتخاذ قرارات بشأنها.
  - يحافظ النظام على سيرورته من خلال انتظام آليات المدخلات و المخرجات.
  - يترتب عن معالجة الأنظمة للمدخلات و المخرجات نتائج ايجابية و أخرى سلبية.
  - هناك نتائج متوقعة و أخرى غير متوقعة تنجم عن كل الأنظمة.
  - النتائج المترتبة عن عمل الأنظمة قد تتحقق في فترة قصيرة أحيانا قد تتحقق في فترة طويلة أحيانا أخرى.
- على ضوء هذه الأسس نجد أن نظرية النظم تهتم و بشكل كبير فكل ما من شأنه التأثير في العملية الإدارية و خاصة العلاقات المتواجدة بين كل من الإدارة و العمال، و الجماعات و المنظمات، و يكمن ذلك الاهتمام من خلال وضع كل تلك العلاقات في إطار نظام اجتماعي متكامل يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

الشكل رقم 02: العناصر الأساسية للنظام<sup>36</sup> :



<sup>36</sup> \_ قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 115.

- المدخلات: كل ما يتطلب إنجاز العمليات و تشغيل الأنظمة الفرعية من موارد بشرية و مادية وهي بمثابة العنصر الأساسي الاستمرارية العمل في المؤسسة.
- العمليات: هي كل الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات و تختلف حسب طبيعة كل نظام و نسبي أو فرعي.
- المخرجات: هي النتائج المترتبة عن عملية التحويل حيث تتمثل في التأثير الايجابي و السلبي الذي قد يحدثه النظام في البيئة هذا التأثير قد يكون ماديا أو معنويا.
- البيئة: هي كل ما يحيط بالمؤسسة من متغيرات اقتصادية اجتماعية أو سياسية ، و التي من شأنها التأثير على أهداف المؤسسة أو استراتيجيتها أو هياكلها التنظيمية.
- التغذية العكسية: تتمثل في المعلومات التي ترجع من البيئة إلى النظام لمعرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المسيطرة سلفا، ومن ناحية أخرى نجدها تساعد الأنظمة الفرعية على العمل يتكامل مع بعضها البعض بشكل يتفق مع أهداف النظام الرئيسي للمؤسسة<sup>37</sup>.

### 2-3-3: النظرية الطرفية

جاءت على يد "بيتر دراكر Peter Druckeer" و تعتبر النظرية الموقفية.

- كما يسميها البعض<sup>38</sup> من النظريات الحديثة المتميزة التي تناولت موضوع التنظيم وقد جاءت تنمية للأبحاث و التجارب العلمية التي قام بها عدد من الباحثين في السبعينات من القرن العشرين، حيث ظهرت نتائج تلك الأبحاث لتؤكد جملة من الحقائق العلمية التي ترتبط بدراسة وفهم التنظيم، تتمثل نتائج

<sup>37</sup> \_ المرجع السابق، ص 116 و ما بعدها.

<sup>38</sup> \_ قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 123

الأبحاث في أنه لا توجد نظرية إدارية صالحة لكل زمان و مكان، ذلك أن التغيرات البسيطة أو التكنولوجية أو اختلاف القيم الاجتماعية تؤثر بشكل كبير على نتائج العمل.

وعلى غرار النظريات سالفة الذكر فقد قامت هذه النظرية على مجموعة من الأسس تتمثل في<sup>39</sup>:

- 1- تختلف معطيات و أنماط العمل في القرن الواحد و العشرين عنها في القرن العشرين.
- 2- التجارب أثبتت أنه لا توجد الطريقة المثلى للعمل وإنما توجد الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل.
- 3- تحقيق الفعالية في الأداء يتطلب ممارسة سلوكية حسب بنية العمل.
- 4- المدير الناجح هو الذي يختار الأسلوب الإداري الذي يتناسب مع بيئة العمل.
- 5- المدير الناجح هو الذي يتحدد داخل المؤسسة عن الكفاءات و المهارات و يستغلها لتحسين مستوى الأداء.

من خلال ما سبق نجد أن النظرية الطرفية أو الموقفية تتميز عن غيرها من النظريات من حيث تركيزها على الظروف المحيطة ببيئة العمل لأنها تؤثر على إدارة المؤسسة و عليها فإن هناك متغيرات يتوقف عليها القرار الإداري وهي:

- العلاقة بين المسؤول و العامل: إذا كانت جيدة فإن ذلك سيؤثر إيجاباً على المؤسسة.
- مدى وضوح واحبات العمل: من شأنه مساعدة العامل على أداء عمله بشكل واضح لأن هذا يشكل مناخاً جيداً داخل المؤسسة.
- درجة القوة في المركز: و تتمثل في انتهاج القائد لفكرة مكافأة من يعمل و معاقبة من لا يعمل.

<sup>39</sup> \_ قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 27.

## خلاصة الفصل:

يحتاج العمل المؤسسي بشكل لا لبس فيه إلى ضرورة وجود عملية إدارية استراتيجية و تنظيم استراتيجي فعال يسعى إلى توفير جو من التعاون و التفاهم و التنسيق بين جهود الموارد البشرية سواء بين الأفراد العاملين مع مسؤوليهم، أو بينهم و بين زملائهم بما شأنه القضاء على التصادم أو التداخل بين الوظائف و المهام داخل البيئة للعمل هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فإن التنظيم الكف يساعد على تطوير قدرات العمال و تحسين سلوكياتهم خاصة في مجال العمل. ومن هذا المنطلق يرى "هوجود دايمز" أن من بين مصادر تحقيق الوفرة الاقتصادية، لا يوجد مصدر للوفرات أعظم من استخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات الانسانية<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> \_قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 34.

### تمهيد

تحتل الموارد البشرية مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر بإعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مربح للغاية، و إذا كانت المنافسة هي المبدأ التي تقوم عليه اقتصاديات اليوم فمما لا شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمرا مشروعاً، لهذا فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها صارت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية و اختيارها و تعيينها و تكوينها و تقديم الحوافز لها و توفير فرص التأهل و الترقية و ذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية.



### 1- مدخل لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغيرات نظرا لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المنظمة، ألا وهو المورد البشري فالموارد البشرية هي أول من يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم كان لزاما على المنظمة ان تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد و تكيف معها ويتم هذا من خلال إجراء تعديلات سياستها وممارسات جديدة<sup>1</sup>.

### 1-1 مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات في وقتنا الحاضر، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المؤسسة و ذلك لإجماع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي مؤسسة.

### \* مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد موحد لمفهوم إدارة الموارد البشرية، لكن سوف نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية، لكن سوف نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية بهدف الوصول إلى مفهوم موحد و أكثر وضوحا لها.

يعرف FRENCH إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العملية بالمنظمة<sup>2</sup>.

وتعرف على أنها "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم.

<sup>1</sup> -راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2012/2011، ص 13.

<sup>2</sup> -صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيق معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص16.

و كذلك تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة<sup>3</sup>.

كما تعرف على أنها "مجموعة من الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي

البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أعمل وجه<sup>4</sup>.

كما تعرف على أنها "هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين داخل

المؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى انتاجية

ممكنة.<sup>5</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة،

وتقوم باختيار الموظفين و تعيينهم ضمن شروط هي من تضعها، بالإضافة إلى تدريب عاملها لتطوير مهارتهم في

أداء وظائفهم و تقييم أدائهم من خلال الانجازات المحققة، و تقديم الحوافز المادية و المعنوية مقابل هذه الانجازات

من أجل حفزهم على العمل وزيادة الانتاجية، كما تقوم برسم السياسات و البرامج التي تساعد المنظمة في تحقيق

أهدافها.

### أهمية إدارة الموارد البشرية:

تؤكد جميع الدراسات العملية على أهمية العنصر البشري، و أهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفير و استخدامه و

الحفاظ عليه و تطويره.

من هنا يمكن توضيح أهمية الموارد البشرية و ذلك لعلاقتها المباشرة بالأفراد العاملين و بالتالي فأهميتها بالنسبة

للمؤسسات تمكن في<sup>6</sup>:

<sup>3</sup> \_ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص18.

<sup>4</sup> \_ أكتثم عبد المجيد الصرايرة ورومية خلف الغريب ، أثر وظائف الموارد البشرية في الابداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 6، العدد4، الأردن، 2010، ص 502.

<sup>5</sup> \_ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص

- 01- تكمن مركز جذب مهم في المؤسسة إذ بواسطتها تحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
- 02- أنها تتعامل مع الورد الجيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- 03- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الانتاجية.
- 04- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى.
- 05- تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية و الدور العام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير الأداء الإنساني للعمل.
- 06- النمو و التطور التعليمي و الثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين و ثقافتهم و بالتالي فإن طبيعة رغباتهم و آمالهم للمستقبل اختلفت عما عليه في السابق مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

### 1-2 أهداف إدارة الموارد البشرية

- إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة و العامة هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة، و تطوير الأفراد بشكل يلي رغبات و احتياجات المؤسسة.
- فإدارة الموارد البشرية تساهم بكل وظائفها إلى تحقيق عدة أهداف أهمها<sup>7</sup>:
- 1- تنمية الأفراد و تحسين مهاراتهم و قدراتهم من أجل الإستفادة من جهودهم، بالاضافة إلى تقييم أداء العاملين في فترات دورية و بشكل موضوعي لتشجيع الإستمرار في العمل.

<sup>6</sup> \_ أكتنم عبد الحميد الصرايرة ورويدة خلف الغريب، مرجع سابق، ص 502.

<sup>7</sup> \_ أكتنم عبد الحميد الصرايرة ورويدة خلف الغريب، مرجع سابق، ص 502.

- 2- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل و البحث عن مصادر الموارد البشرية و تحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية و القيام باجراءات الاختيار و التعيين.
- 3- كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية بحيث تقوم على تسهيل قدرة المؤسسة.
- 4- توفير ظروف و أحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج و عدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و أمراض النهضة<sup>8</sup>.
- 5- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل جهود ممكنة.
- 6- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.
- 7- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته ولوائحه و توصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

### 1-3: وظائف إدارة الموارد البشرية.

في سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف متكاملة تتمثل في :

#### أولاً: وظيفة التخطيط للموارد البشرية:

تعتبر من أبرز و أهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة و تهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث<sup>9</sup> :

---

<sup>8</sup> جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، مصر ، 2003، ص 29.

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.
  - إعداد الأفراد اللازمين من كل أنواع للوظائف المطلوبة.
  - الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.
- تنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة و إعداد الأفراد اللازمة موزعة على مختلف الإدارات<sup>10</sup> .
- إن للتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على<sup>11</sup>:
- التعرف على مواطن العجز و الفائص في القوى العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين و النقل و الترقية و التدريب.
  - يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب و الترقية و يساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما و نوعا و بشكل مسبق، كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط و سياسات الأفراد الأخرى كالاختبار و التعيين و التدريب و التطوير... الخ.

### ثانيا: وظيفة استقطاب الموارد البشرية

تتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية، و غيرها من الأساليب و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

فجودة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف و المنصب المراد شغله في سبيل هذا تعتمد المؤسسة عن نمطين من الاستقطاب هما:

<sup>9</sup> \_ صالح عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات ) الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004، ص 14.

<sup>10</sup> \_ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع ، الاسكندرية، 2002، ص 123.

<sup>11</sup> \_ صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 29.

### 1/ الاستقطاب الداخلي:

حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية المحليين الذين يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب، لكن هذا لا يعني أن الترقية تتم هكذا و لكن هناك إجراءات و اختبارات معينة على المرشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد، وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعال و جيد.

### 2/ الاستقطاب الخارجي:

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم، و هذا ما من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة و قد يلجأ هنا إلى وسائل الإتصال و الإعلام المختلفة.

### ثالثا: وظيفة الاختيار و التحسين:

الاختيار هو العملية التي تتم بمقاضاتها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات و المواصفات اللازمة لشغل المنصب و هناك العديد من الطرق و الاجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار (المقابلة ، طلب التوظيف، الاختبارات، الفحوصات الطبية... الخ).

أما التحسين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل.

يلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع و أهمية الوظيفة المراد شغلها ، فالعمل في الإدارة العليا مثلا يسعى ذلك للحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة أو المدير العام و في بعض الحالات تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير، وهذا في كثير من المؤسسات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة الاستلام الفعلي و مزاولة العمل و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة

يخضع العمال إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته و مدى استطاعته لمزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العمال اجتياز هذا العمل و الاختبار بنجاح فقد تم تثبيته و إلا يتم الاستغناء عنه في الحالة المعاكسة<sup>12</sup>.

### رابعاً: وظيفة تنمية الموارد البشرية

**1/ التدريب:** يعتبر التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية لأن من خلاله يتم تأهيل و رفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجاراة التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقادم لذا فإن النظرة الحديثة لعملية التدريب في عصر المعلومات للموارد البشرية.

هي بمثابة استثمار مستقبلي و ليس تكلفة يتحملها التنظيم كما كان عليه الحال سابقاً.

و يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.

### 2/ تقييم الأداء: هو العملية التي تضم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث تسمح لنا ب<sup>13</sup>:

- معرفة الفرد الذي يستحق الترقية.
- يبرر المنح و العلاوات.
- يبين لنا العامل الذي يجب تدريبه أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى أو الذي يستغني عنه.
- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فعالية الإشراف.
- يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع التوقع و بيان الاجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

### خامساً: المحافظة على الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان إلزام الأفراد بأهداف التنظيم و ذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة.

<sup>12</sup> \_ صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 16.

<sup>13</sup> \_ صالح عبد الفتاح ، مرجع سابق، ص 18.

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و السياسة التحفيزية التي يصنعها المسؤول لإدارة الموارد البشرية تعتبر بالغة الأهمية نظرا لما تركه من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحهم، و قد تختلف الحوافز في طبيعتها و شكلها.

### 1-4 التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت الكثير من التحيزات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذا التغيرات كثيرا من التحديات و العقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها إتجاه العاملين من جهة و إتجاه المؤسسة من جهة أخرى.

سوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذا التحديات<sup>14</sup>.

### أولا: زيادة الاعتمادات على التكنولوجيا الحديثة:

لا شك أن التطورات التكنولوجية و استخدام الحاسبات الآلية تشكل قيда على الإدارة بحيث تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الحديثة الالكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الإستغناء عن بعض العاملين و البحث عن فرص عمل أخرى لهم كما ينبغي على الإدارة أن تخير سياستها إتجاه العمالة للتلائم و تكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

### ثانيا: التغيرات في تركيب القوى العاملة

لقد لوحظ أن تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت و خاصة الحكومية و من التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة

<sup>14</sup> \_ صالح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 103.



في الدفع و فرص الترقى الوظيفى، كما أن عدد من النساء اللاتى سوف يقمن بمهام الإدارة العليا، يعنى أن العديد من النساء لن يكن قادرا على ايجاد الناصح المخلفى (وهو ما يتاح بشكل أفضل) الرجال. كذلك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العمالات و إعداد سياسات خاصة بهن، خاصة الأمهات الرعاية الطبية و انشاء دور الحصانة و إجازات العمل، الولادة و الرضاة و على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعملة للتجاوب، لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفى خاصة بالعمالة مع الجنس الآخر<sup>15</sup>.

### ثالثا: نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم المعلومات الحديثة تشمل على كل البيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم مخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلى. فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على إتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

### رابعا: تغيير القيم و الاتجاهات

تلعب القيم و المعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلاشك أن تؤثر على دوافع و سلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية لو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوة العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي على الأداء و الانتاجية و من أمثلة هذه الإتجاهات الميل إلى التهرب عن المسؤولية، النظرة المضادة للغير و التجديد، انخفاض دافع الانجاز،

<sup>15</sup> \_ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 104 .

الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير و حل المشكلات و تفشي ظاهرة اللامبالاة و عدم الولاء و الانتماء للعمل ، عدم الالتزام بمواعيد الحضور و الانصراف وقوة العلاقات الانسانية و الصفات الشخصية. كل هذه المتغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث تقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة قدرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة للمنشآت.

### خامسا: العائد و التعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى و عدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم، وضعف مستوى الأجور و عدم توفر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، قد يؤدي في ذلك إلى عدم الانتظام في العمل و البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي.

### سادسا: زيادة حجم القوى العاملة:

كنتيجة لإتساع رقعة التعليم الجامعي ، أصبح العاملون يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم و ثقافتهم و مهاراتهم و هذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين:

1/ ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين و يجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات و القدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة.

2/ لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة و المهارة و الإلمام بالجوانب السلوية بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المسيرين و مهاراتهم و قدراتهم الإدارية.

كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تطلبها مجالات العمل المختلفة بما يوفر التخصصات المطلوبة و ذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية و برامج التنمية الإدارية المتجددة.

### سابعا: التشريعات و اللوائح الحكومية:

تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، و أصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسة العمالة المختلفة مثل: الاختيار و التعيين الأجور و المبيعات، الترقية، النقل، نظم التأديب و الحوافز، التأمينات الاجتماعية و الخدمات الطبية، تقييم الأداء و إعداد التقارير السنوية عن العاملين و أخيرا التقاعد و الاتغناء عن العاملين.

من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغييرات أو التحديات الحكومية في قوانين و تشريعات العمل بسبب التضارب و المشاكل في تطبيقها و لذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم و قدراتهم على الإلهام بهذه التشريعات و الاجتهاد في تفسيرها.

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته و تعقيد و لذلك يتطلب المزيد من التخصيص لذوي القدرات و المهارات و بهذا نجد أن الموظفين الذي سيتم الإشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم، المهارة التدريب و لذلك فإن مديري الموارد البشرية سيحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية و العلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر.

### 2-3: تحسين الأداء

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، و يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات و الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الإرتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل و ذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> وائل محمد صبيحي و طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 37.

### 2-3-1: مفهوم الأداء و أبعاده

#### تعريف الأداء:

يعرف الأداء بأنه<sup>17</sup>: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و الموارد وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة".

و يعرفه كل من Miller et Bromily بأنه<sup>18</sup>:

"انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و استغلالها بكفاءة عالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

و تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهوم الأداء، السلوك و الانجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز، فهو مجموع اللوك و النتائج التي تحققت معها<sup>19</sup>.

لذلك يشير مفهوم الأداء في عمومه، إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ، و الذي يتصف بالشمولية و الاستمرار و من ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة و بقائها في أسواقها

<sup>17</sup>\_alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, edition d'organisation, paris, 2000, p40

<sup>18</sup>\_عداوي الحسين فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

<sup>19</sup>\_حمادي نبيل و عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي، اداء و فعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2009/11/10، ص 3.

المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الإدارة يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة و الفعالية<sup>20</sup>.

### 1\_ الكفاءة EFFICIENCE

الكفاءة تعني القدرة على تسيير الفائض من الموارد المتاحة للمؤسسة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجودة و التكلفة<sup>21</sup>، فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد و النتائج ، وترتبط بمسألة ما هو ضمن المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

### 2\_ الفعالية EFFICACITE :

و تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة ، بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، ام هناك أنشطة تؤدي بدون مبرر .  
و يمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة و استخدامها لتحقيق أهداف محددة ، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف.

### 3\_ البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، و تتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي

<sup>20</sup> \_ الشيخ الداودي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009/07 – 2010 ن جامعة الجزائر، ص 217.

<sup>21</sup> \_ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة ، 2002، ص 415.

للمؤسسة قد يتأثر سلبيًا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، ازيمات...) <sup>22</sup>.

#### 4\_ البعد البيئي:

و الذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية و تطوير بيئتها.

#### 2-2: تصنيف الأداء و قياسه

##### تصنيف الأداء:

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة و قياس الداء و من أهم المعايير لدراسة الأداء هو معيار المصدر و معيار الشمولية.

#### 1- معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي و أداء خارجي.

أ- الأداء الداخلي: و ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات

الجزئية المتمثلة في الأداء البشري و الأداء التقني و الأداء المالي الخاص بالامكانيات المالية المستعملة.

ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي

للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد

يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

<sup>22</sup> \_ الشيخ الساوي، مرجع سابق، ص 219.

### 2- معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي و أداء جزئي<sup>23</sup>:

أ- الأداء الكلي : يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها

دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق

المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية و النمو و الربحية.

ب-الأداء الجزئي: و يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو

ما يعزز فكرة مبدأ التكامل بين الأهداف في المؤسسة.

### قياس الأداء:

منذ أكثر من قرن كتب "لورد كيلفن" قائلا<sup>24</sup>: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه و تعبر عنه في

صورة أعداد و أرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئا عنه، و لكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في

صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية."

كما يضيف "جينز" "بأن ما يتم إخضاعه القياس بالطريقة السليم، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة".

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف

بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء.

يعتبر هذين المفهومين (الكفاءة و الفعالية) ملازمين لبعضهما البعض، ولكن لا يجب أن يستخدمها بالتبادل، فقد

تكون المؤسسة فعالة و لكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة و عدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا

على فعاليتها و يمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفعالية هي "إنجاز

العمل/الشيء الصحيح" و هكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

<sup>23</sup> \_ عبد الجليل مزهودة، الداء بين الكفاءة و الفعالية/ مجلة العلوم الانسانية العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص

89.

<sup>24</sup> \_ كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، ترجمة على أحمد إصلاح، مركز إخبارات المهنية للإدارة، القاهرة، 2006، ص

30.

### أبعاد الأداء:

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي و البيئي:

#### 1- البعد الاقتصادي:

و الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين و الزبائن و الموردين و تكتسب ثقتهم، و يقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

#### 2- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدھا المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافھا، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسھا قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرھا على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية و ليس النتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية<sup>25</sup>.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكھا من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

<sup>25</sup> \_ الشيخ الداودي، مرجع سابق، ص 219.



### خلاصة الفصل:

إن تحسن الأداء هو حلم كل منظمة ، و يبقى تجسيده على أرض الواقع ممكنا إذا ما تبنت هذه الأخيرة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين : تقديم الأفضل و مواجهة الأسوء و لن يتم تحقيق هذين الأمرين إلا بمواجهة مصبات المنتجات التي يقف المستهلك أو الزبون على رأسها فهو الحاكم الأول و الأخير للأداء ، و بقاء المؤسسات أو اختفئها مرهون بقدرتها على سماع صوته و الاستجابة لتطلعاته و رغباته و تجسيدها في خدمات أو سلع تسهم في تحسين حياته ولعل الكثير من المؤسسات التي تضع هذا الاهتمام نصب عينها قد لا تصل إلى هذا الهدف مطلقا ، فالطموح ولو كان صادقا قويا يبقى غير كاف إذ لم تتوفر الأساليب العلمية و المناهج الصحيحة التي تمكن من تحقيقه الغرض.

فالموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية بحيث يعتبر الثروة الجوهريّة بالنسبة للمؤسسات كونها تمتلك طاقات و قدرات لا يمتلكها الموارد الأخرى فعليها الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق أهدافها و يضمن للمؤسسة بقاءها.

### تمهيد:

لقد شغلت المؤسسات حيزا في كتابات و أعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعتبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الانتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، و بينها و بين العناصر المادية و عناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط، و من بين هذه المؤسسات المؤسسات العمومية و دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

### 1-المؤسسات:

#### 1-1 مفهوم المؤسسة:

هي نظام اجتماعي نسبي، و إطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة و متداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية.

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة و تعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، و تنظم و تدار المؤسسة التي تلي حاجات المجتمع بطرق مختلفة و لأغراض مختلفة<sup>1</sup>.

المؤسسة كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا مان تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني و مكاني<sup>2</sup>.

#### 2-1 تصنيف المؤسسات:

**المؤسسات الانتاجية:** هي المؤسسات التي تختص بانتاج سلعة معينة و قد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة و تصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك و هي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى و من أشكالها: مؤسسات النشاط الاستخراجي، مؤسسات النشاط التحويلي، مؤسسات النشاط التجميعي.

#### المؤسسات الخدمية:

هي المؤسسات التي لا تقوم بانتاج سلعة مادية و لكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الاهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك و من أشكالها:

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان، 2002، ص 14.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 24.

مؤسسات الخدمات الصحية و العلاجية و الخدمات التعليمية، و الخدمات المنزلية و الخدمات القانونية الإدارية و الخدمات المصرفية و خدمات الترفيه و السياحة، و خدمات الفندقية<sup>3</sup>.

### المؤسسات التطوعية:

هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع و لا تسعى للربح المادي أبداً و في معظمها قامت على أساس أخلاقي أو اجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع و من أشكالها مؤسسات الدعوى و التبشير، مؤسسات خيرية و اجتماعية، مؤسسات الحفاظ على الطبيعة، مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة المؤسسات النقابية.

### 1-3 أنواع المؤسسات:

#### المؤسسة الميكانيكية:

هي مؤسسة بيروقراطية و رسمية و مركزية و هذا النوع من المؤسسات يصلح للبيئة المستقرة و التي تعتمد على الروتين و الإجراءات المرسومة مثل خطوط الطيران و البنوك و هذه تحتاج إلى التخطيط الرسمي التقليدي المبرمج و دور المخططين هنا هو الدور المساعد و محاولة تغيير مفاهيم الإدارة العليا للمؤسسة.

#### المؤسسة الديناميكية:

هي مؤسسة تنشأ حول المشروعات الصغيرة و تتميز بقدر كبير من المرونة و تتم فيها الرقابة بصورة لطيفة و شخصية و التخطيط فيها مكلف جدا و غير عملي، لأن صاحب العمل يرى في التخطيط تحجيماً لسلطاته و السبيل الوحيد لنجاح التخطيط هنا هو اقناع الإدارة التنفيذية بأهمية تحويل الأفكار إلى برامج عمل تنفيذها.

**المؤسسة المهنية:** هي المؤسسة التي تسودها أعمال تحتاج إلى خبرة عالية و ثقة عمل مستقرة و يعمل فيها متخصصون تخدمهم إدارة تقوم على مساعدتهم لأعلى مراقبتهم و من نماذجها المستشفيات و الجامعات، وهذه

<sup>3</sup> \_ علي الشراوي، كتاب الأعمال، المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 1988، ص 45.

بحاجة إلى تخطيط غير تقليدي و قد يخطيء بعض الخبراء فيظنون أن هذه المؤسسات بحاجة إلى تخطيط رسمي مبرمج لكن المؤسسات المهنية تكون غير مركزية كما أنه من الصعب إدارة المتخصصين بفعالية من خلال أساليب تقليدية.

### المؤسسة البيروقراطية:

هي مؤسسة تقوم بعمل مهني متخصص في بيئة ديناميكية حيث يجتمع عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية عالية و يكون هيكلها التنظيمي شبكي أو على شكل مصفوفة و هي تعمل بطريقة فوق العمل و من أمثلتها الصناعات العالية التقنية و صناعة السينما و هي تحتاج للتخطيط المرن و التفكير الابتكاري ولأن استراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الاستراتيجية الملائمة<sup>4</sup>.

### المؤسسة المتنوعة:

وهي مؤسسة أم تتفرغ عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالاستقلالية و تعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة و يتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة أو المتعدد الأسواق أو المؤسسات القابضة و في هذا النوع يكون التخطيط مركزيا و التنفيذ غير مركزي و تعتمد المؤسسات الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلائم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسات الأم.

## 2- المنشآت الرياضية:

### 1-2 سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد استشارة هيكل التنظيم و التنشيط و من أجل ترقية و تنمي الممارسات البدنية و الرياضية، على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة و المكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية و قد اتبعت الدولة سياسة واضحة تتمثل في:

<sup>4</sup> \_ هنري منتزيرج، ارتفاع التخطيط الاستراتيجي، 1994، ص 55.

- إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.
- انشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.
- انشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية و بتكاليف قليلة و ذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة و قد اتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الاستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقر كل ولاية، وقد استهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فحمة و هذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة و تطويرها و إرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي.
- و قد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم و القوانين الخاصة بتسيير و استقلال الهياكل الرياضية و ذلك ما تم ابرازه في القانون رقم 10-04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية.
- و من مواده ما يلي:
- تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة و المكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية.
- يجب أن تحتوي المناطق السكنية و مؤسسات التعليم و التكوين على منشآت رياضية تستفيد البلديات و الأحياء ذات الكثافة السكانية الشبانية المرتفعة و كذا المناطق الريفية من تدابير خاصة تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات و خصوصيات مكان تواجدها.
- تسهر الدولة و الجماعات المحلية على المصادقة التقنية و الأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها<sup>5</sup>.
- يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا:
- لرياضة النخبة و المستوى العالي.
- للتربية البدنية و الرياضية في الوسط المدرسي و الجامعي.

<sup>5</sup> \_ القانون رقم 10-04 المؤرخ في 14 أوت 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية.

لتنظيمات الرياضية للمعوقين و المتخلفين.

لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية<sup>6</sup>.

### 2-2 مفهوم المنشآت الرياضية:

إن المنشآت الرياضية تعتبر العنصر الأساسي لكل سعي للتطور الرياضي، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله،

و تشكل القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن القيام بأي سعي لتعميم و توسيع الممارسات الرياضية.

و يعود مفهوم المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية و

استغلالها على النحو التالي:

(المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية و الرياضية والتي تتوفر فيها

الشروط التقنية و الصحية و الأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية و البدنية.)

فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أنه تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

أن تكون مفتوحة للجمهور.

أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية و الرياضية أو الترفيهية.

● أن تكون مفتوحة للجمهور:

يقصد من ذلك عدم تخصيص الاستعمال على فئة معينة من الناس، و أن تكون المنشأة مفتوحة لكل أو لجميع

الناس، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من

الناس.

● أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية و الرياضية و الترفيهية

فيجب أن تكون المهمة الأساسية و الرئيسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها إما النشاطات البدنية و الرياضية و

إما النشاطات الترفيهية و إما النشاطين معا.

<sup>6</sup> \_ القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 اوت 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية.

و باعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات، لا يمنع امكانية أن تمارس فيها نشاطات غير الممارسات البدنية و الرياضية مثلا نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية، أو تظاهرات ذات طابع سياسي وهذا من أجل تحسين مردودية المنشأة فالمهم من ذلك و من تنوع الممارسات في المنشأة هو أن تكون مفتوحة للجمهور و معدة خصيصا للممارسات البدنية و الرياضية.

المنشآت الرياضية ذات لطابع العمومي و التي نتعرف على مفهومها القانوني فيمايلي<sup>7</sup>:

المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لعرض الممارسات الرياضية التربوية و التنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي.

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي:

- كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية: مثل اللاعب و القاعات المتعددة الرياضات و

المسابح و ملاعب التنس... الخ

- الحظائر المتعددة الرياضات في الولايات و القاعات المتعدد الرياضات التابعة لسلطة الإدارة المكلفة

بالشبيبة و الرياضة.

بالاضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام القانون 04-10 حيث يمكن أن نفهم

من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة و الجماعات المحلية.

### 2-3 تسيير المنشأة الرياضية:

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن و الجيد لهذه

المنشأة، حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات

<sup>7</sup> \_ القرار الوزاري المشترك و المؤرخ في 03 فيفري 1993 ، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادر بتاريخ 1993/01/31.



فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان و مديرية الشباب و الرياضة للولاية، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين و مبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها<sup>8</sup>.

### 2-4 المنشآت و التجهيزات و العتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الاستقلال و خلال السبعينات بالاستثمار الوجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (المركبات متعددة الرياضات) و كانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة، أي الانتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية و أربعين ولاية<sup>9</sup>.

و لقد غابت الدراسة التقنية و المالية لهذه المشاريع سببا في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجيب هذه السياسة إلى الاشتغال بنخبة رياضية معينة.

و كان من المفروض أن يتم الاستثمار لصالح التطبيق الجماهيري من خلال المنشآت في المدارس و الجمعيات.

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 و بعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية و تنمية الممارسات البدنية و الرياضية المتنوعة و المكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية، و يشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية و مؤسسات التربية و التعليم و التكوين على المنشآت الرياضية، و مساحة لعبي و على أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين و المعنويين إمكانية إنجاز استغلال المنشآت الرياضية و الترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية<sup>10</sup>.

و ما يمكن قوله فيما يخص هذه النقطة أي الأمر 09/95 يشجع فقط هذا الوجه مع العلم أنه لا وجود إلى سياسة رياضية بدون منشآت رياضية (كالقاعات و المسابح...الخ).

### 2-5 المراقبة و التنفيذ:

<sup>8</sup> \_ المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق لـ 22/12/2005 العدد 84 ص 13.

<sup>9</sup> \_ الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.

<sup>10</sup> \_ المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25/02/1995.

تخضع كل المنشأة للرقابة و التفتيش كما ورد في المرسوم 416-91 السابق الذكر من طرف :

- مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.

- مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة و الشروط الصحية.

- مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمية للكيفية التي تسير بها المنشأة الرياضية و مدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، و هذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية و تهيئتها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة و تطابقها مع المعايير العامة، كم يقومون بتقييم حجم النشاطات و مردودية المنشأة المالية و مدودها من حيث النشاط الرياضي<sup>11</sup>.

### 3- ديوان المركب المتعدد الرياضات:

#### 3-1 مفهومه:

بناء على تقرير وزير الشبيبة و الرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول:

- تحدث تحت تسمية "مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري و

شخصية معنوية و استقلال مالي<sup>12</sup>.

- دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية

ذات طابع إداري و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوزير المكلف

بالرياضة.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> \_ المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق لـ 1991/11/02 العدد 54 ، ص ص 21 ، 33.

<sup>12</sup> \_ المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق لـ 06 أوت 1977 ، ص 925.

<sup>13</sup> \_ مرسوم التنفيذي ، رقم 05/492 ، مرجع سابق ، ص 12.

3-2 مهامه:

تكلف مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بما يلي:

- الإسهام في عملية تربية الشبيبة و تكوينها و مدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها.
- المساعدة على نشر روح الرياضة و ذلك بفتح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية و الرياضية.

3-3 استعمال المركبات المتعددة الرياضات:

يسمح المدير في كل المكاتب لمركب متعدد الرياضات، بالدخول إلى المنشأة الرياضية على أساس معايير الاستعمال المثل و المنصوص عليها في قانون التربية البدنية و الرياضية و المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة تبعا لمستوى الممارسة الرياضية و عدد الممارسين المقبولين بالنسبة لكل مستوى و الدوام الأدنى للممارسة الواجب منحها لهم. يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة و ذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع المجموعة المستخدمة و مراعاة ترتيب الأولوية.

3-2-1 بالنسبة للمباريات:

- أ- التظاهرات الرياضية الدولية.
- ب- البطولات الوطنية المدنية و المدرسية و الجامعية او العسكرية في الحالة التي يكون فيها تنظيمها لا مركزيا و هدفا لترويج الرياضة.
- ت- مهرجان الرياضة الجماهيرية.
- ث- مقابلات رياضية بين القسم الوطني للرياضات.
- ج- مقابلات رياضية جهوية للرياضات الجماعية و المنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية.

- ح- مقابلات رياضية جهوية بين فرق القسم الجهوي الشرفي للرياضات الجماعية و المنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية، لتنظيم مباريات يجب أن يخصص عند الحاجة يوم في الأسبوع لتنظيم مباريات للقطاع المدرسي.
- خ- يجب أن يكون بعد ظهر يوم من الأسبوع عند الحاجة لتنظيم مباريات للقطاع الجامعي و العسكري.

### 3-2-2 بالنسبة للتدريبات:

- أ- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية و الشرفية بمعدل حصتين تدريبيتين مدة كل منهما ساعة و نصف.
- ب- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية و الشرفية، بمعدل حصتين مدة كل منهما ساعة و نصف..
- ت- مدارس الرياضة التي تضم الشبان النابغين من الرياضين في الولاية و بمعدل حصتين في الأسبوع، مدة كل منهما ساعة و نصف.
- ث- المؤسسات المدرسية و الجامعية و الوحدات العسكرية غير المزودة بمنشأة رياضية تمكنها من تعليم التربية البدنية و الرياضية في أماكنها و يجب أن ترمج ساعات تعليم التربية البدنية و الرياضية في مطلع الصباح و ابتداء بعد الظهر.
- ج- الجمعيات الرياضية المحلية.

### 3-2-3 بالنسبة لتكوين الإطارات:

إذا برمجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية، تكون الأولوية للحصص التربوية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقرة ب<sup>14</sup>.

### 3-4 التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات:

<sup>14</sup> \_ المرسوم رقم 77/117 مرجع سابق، ص 926.

وورد ذكره في الباب الثالث من المرسوم رقم 117/77 في الفصل الأول:

### 3-3-3 التنظيم الداخلي:<sup>15</sup>

ينظم المكتب في أقسام ووحدات:

أ- يعد القسم المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهتم السير العام للمكتب و يتولى إدارته رئيس القسم.

ب- تعد الوحدة هيكلًا مكلفًا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة و يتولى إدارتها رئيس الوحدة.

تتضمن إدارة المكتب على قسمين:

أ- القسم الإداري و المالي المكلف بتسيير الوسائل البشرية و المادية للمكتب.

ب- القسم التقني المكلف بالقيام بأشغال الصيانة و التصليح و للمنشأة الرياضية التابعة للمكتب وحدات بقدر عدد المنشآت الرياضية.

يوظف المكتب مستخدمين دائمين و مستخدمين عرضيين، عدد العمال التابعين لديوان المركب المتعدد الرياضات 13 و تتكون إدارة المكتب من :

مدير ديوان - القسم الإداري - القسم المالي - مجلس الإدارة

### 4- مدير الديوان:

هو الذي يسهر على التسيير السليم لمجموعة الأقسام و الوحدات التابعة لهذا الأخير، وهذا الأمر يصرف الميزانية و يضع مشاريع الميزانيات و البرامج و النشاطات و الحسابات الإدارية و المالية و جميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداوالات مجلس الإدارة، و له الحق في إبرام جميع الصفقات و التعاقدات و الاتفاقيات في

<sup>15</sup> - المرسوم رقم 77/117 مرجع سابق، ص 926.

إطار التشريع الجاري العمل به و المداولات مجلس الإدارة كما يعد في نهاية كل سنة مالية تقريراً عاماً في النشاط يوجه إلى السلطة الوصايا.

و يعين مدير المكتب بقرار من وزير الشبيبة و الرياضة، بناء على اقتراح الوالي و يجري اختياره من بين موظفي الدولة و ممن هم في رتبة تعادل على الأقل السلم 11 و الذين قاموا بمسؤوليات في ميدان التعليم و التربية الشبيبة أو الانتعاش الرياضي.

يساعد المدير في مهامه رؤساء أقسام و رؤساء وحدات، و يجري تعيينهم بقرار من الوالي، بناء على اقتراح مدير المكتب و يقوم أيضاً بالسير السليم للمكتب بالسهرة شخصياً بالاتصال و متابعة القاعات الرياضية، اتخاذ الاجراءات الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسة القاعدية للقطاع خاصة أيام العطل الدينية و الوطنية (حراسة، مداومة) و إعلام جهاز الأمن و الحماية المدنية حول كل ما يتعلق بالمهرجانات التي تقوم و مخطط السباق و كذا المنافسات الرياضية سواء أكانت دولية أو وطنية.<sup>16</sup>

### 5- القسم الإداري:

يوجد مجموعة من الموظفين مكلفين بتسيير الوسائل البشرية.

### 6- القسم المالي:

يوجد هناك محاسب إداري يقوم بتسيير و متابعة الأمور المالية الإدارية الخاصة بالديون.

### 7- مجلس الإدارة:

يتشكل مجلس إدارة من :

أ- والي الولاية، رئيساً.

ب- المحافظ الوطني للحزب.

ت- قائد القطاع العسكري.

<sup>16</sup> \_ المرسوم رقم 77/117 مرجع سابق، ص 927.

- ث- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية.
- ج- المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية.
- ح- المراقب المالي للولاية
- خ- مفتش التربية البدنية و الرياضية بالولاية.
- د- ممثل إما عن قطاع الجامعة و إما عن مدير المركز الجامعي إذا كان المكتب منشأ في الولاية تشمل إما على جامعة و إما على مركز جامعي.
- ذ- مدير مؤسسة مدرسة يعينه المدير المكلف بالتربية بالمجلس التنفيذي للولاية.
- ر- الاقتضاء ممثل عن الرياضة الجامعية المعين من طرف مدير الجامعة.
- ز- ممثل المنتخب من مستخدمي المكتب.
- س- رؤساء الاتحادات الجهوية لألعاب القوى - كرة القدم - الملاكمة - المصارعة اليابانية و الألعاب الجامعية.
- ش- يشارك مدير المكتب في الأشغال لمجلس الإدارة بصفة استشارية.
- ص- تنهي وكالة الأعضاء بفقدانهم صفتهم.
- ض- و في حالة شغور منصب يتم تعيين عضو جديد للمدة المتبقية للمهمة.
- ط- يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بكل شخص بصفة استشارية يمكن أن يساعد المجلس في مهمته.

## 7-1 مداولة مجلس الإدارة:

- التنظيم الداخلي للمكتب.
- النظامين الداخلي و المالي للمكتب.
- برامج النشاط السنوي و المتعددة السنوات للمكتب.
- مشاريع الميزانية.

- الحسابات الإدارية و الحسابات المالية.
- مشاريع شراء أو بيع الأموال المنقولة أو العقارية أو المبادلة عليها.
- المزايدات و الامتيازات اخاصة بالاستغلال.
- ابرام الصفقات.
- الدعوي القضائية.
- مشروع القرض.
- قبول الهبات و الوصايا الممنوحة للمكتب.
- أسعار المبيعات و الخدمات المؤداة في المكتب.

### 2-7 تنفيذ مداولات مجلس الإدارة:

حضور الاجتماعات التابعة للمديرية الشباب و الرياضة أو بالوزارة و إدارة مجموعة الأقسام و الوحدات التابعة للمكتب في إطار توجيهات سلطة الوصاية و مداولات مجلس الإدارة و التنظيم الجاري به العمل. و هو يمثل المكتب لدى القضاء في جميع أعماله المدنية و يمكنه أن يفوض إمضاءه تحت مسؤوليته و بعد مصادقة سلطة الوصاية إلى أعوان موضوعين تحت سلطته.

يمارس المدير السلطة السلمية على جميع موظفي المكتب وهو يتولى التعيين في جميع الوظائف التي لا يخضع التعيين فيها لطريقة أخرى كما ينهي مهام الأعوان الذين يمارسون هذه الوظائف في إطار القوانين الأساسية أو العقود التي تسري عليها.

و يكون المدير هو الأمر بصرف الميزانية وهو يضع مشاريع الميزانيات و برامج النشاطات و الحسابات الإدارية و المالية و جميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداولات مجلس الادارة، ويرم جميع الصفقات و التعاقدات و الاتفاقيات في إطار التشريع الجاري العمل به.

و بعد نهاية السنة المالية يقدم تقريراً عاماً بالنشاط يوجهه إلى سلطة الوصايا.



### خلاصة الفصل :

إن تحقيق الاستفادة القصوى من المنشأة الرياضية يتطلب مراعاة الشروط ، تحقيق الفعالية العالية في التسيير للمنشأة الرياضية ، حيث يتوقف ذلك ذلك كله على العنصر البشري و كيفية اختياره لمواجهة التحديات التي تواجهها الرياضة و مؤسساتها خصوصا.

لذا أصبح من الضروري إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف الإدارية و الإشراف على تطبيق كل النصوص و التعليمات الإدارية و الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من اجل الرقي بالرياضة و ممارستها و إعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع وهو ما ركزت عليه الدولة إثر إشرافها على هذه المنشآت كدور تيسيري لها وفق المتطلبات و المبادئ الرياضية المذكورة سابقا.

و هو ما نحاول توضيحه في هذا الفصل الذي يقف على أهم الأسس التي يجب أن تراعى في المنشأة الرياضية الجزائرية.

الجانب التطبيقي

## منهجية البحث و إجراءاته البيانية

---

### تمهيد:

إذا كان الجانب النظري يفيد الباحث في دراسته من حيث الكشف و معرفة الخصائص العامة للموضوع فإن الجانب الميداني يعد من الأهمية بمكان إلا أن هذا الطرح لا يغني عن اعتراض الباحث عقبات في هذا المجال و في حقيقة الأمر نجد أن الدخول في هذا الجانب هو من أصعب الخطوات التي تواجه الباحث حيث ينغلق المبحوثون على أنفسهم و يرفضون التدخل في شؤونهم الداخلية وان استشير الأمر تجدهم يجيبون على الأسئلة الباحث بنوع من التحفظ و هذا ما يبرز صعوبات البحث إلى أنه يتوجب على الباحث في مثل هذه الحالات أن يتخطى هذه العقبات التي تختلف درجة حدتها حسب طبيعة الموضوع.

### 1- منهج البحث:

لكل ظاهرة من الظواهر منهج خاص يتلائم مع طبيعة تركيبها و قد تفرض ظاهرة أو مشكلة ما على الباحث أن يطبق منها دون سواء ، فالمنهج بصفة عامة هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة و للإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث" و بما أن موضوع الدراسة هو تنظيم الموارد البشرية فهي تحسين و تطوير أداء المؤسسة الرياضية في ديوان مركب المتعدد الرياضات - ولاية الوادي

داخل هذه المؤسسات لذا فإن من أنسب المناهج تمثل هذا النوع من الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موحودة متاحة للدراسة و القياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها و يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها و يحللها. و إنطلاقا مما سبق سنقوم بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه يلائم حل مشكلة البحث إذا أنه يعد أكثر الوسائل كفاءة في الوصول إلى معرفة موثوق بها و ذلك عندما يمكن استخدامه في حل المشكلات إعطاء صورة أكثر شمولا و دقة في استنباط الحقائق و تفسيرها.

### 2- مجتمع البحث :

مجتمع البحث هو جمع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث و بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. و يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الإداريين داخل المركب بين إطارات و موظفين و إداريين و عمال مهنيين .

**3 - عينة البحث :**

تعتبر العينة من اهم المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه ، فاختبار العينة بشكل جيد و مناسب يساعد على التواصل الى نتائج ذات مصداقية عالية و كفاءة موثوق بها ، و بشكل عام تعرف العينة على انها مجموعة من الافراد تؤخذ من المجتمع الأصل بحيث تكون ممثلة له تمثيلا صادقا.

**4 - متغيرات البحث :**

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية :

**أ - المتغيرات المستقلة :**

و هو الاداة التي يؤدي التغيير في قيمتها الى احداث التغيير في قيم متغيرات اخرى ذات صلة به و التأثير عليها ، و تعتبر السبب الافتراضي للمتغيرات التابعة ، و المتغيرات المستقلة في هذا البحث هم :

- تنظيم الموارد البشرية

**ب - المتغير التابع :**

و هو السبب الافتراضي او الناتج المتوقع من المتغير المستقل و في هذه الدراسة فان المتغير التابع هو:تحسين و تطوير الاداء

**5- مجالات البحث :**

**أ - المجال المكاني :** يتمثل المجال المكاني للدراسة في ديوان مركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي

**ب - المجال الزمني :** شرعنا في إنجاز الجانب النظري لبحثنا هذا في مقربة شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر مارس ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فلم يتم إنجازه نظرا للظروف الراهنة التي تعيشها البلاد بسبب انتشار فيروس كورونا.

## منهجية البحث و إجراءاته البيانية

ج - المجال البشري : اشتمل البحث على جميع الاداريين بالمركب متعدد الرياضات - ولاية الوادي

المصالح التابعة لديوان المركب التعدد الرياضات - الوادي

### 6- أداة البحث :

#### أ- بناء أداة البحث :

- انطلاقا من طبيعة البيانات التي يراد جمعها ، و على المنهج المتبع في البحث ، و الوقت المسموح له ، و الامكانيات المادية المتاحة رأى الباحث أن الاداة الاكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستمارة ، و ذلك لعدم توفر المعلومات الاساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة ، اضافة الى صعوبة الحصول عليها عن طريق الملاحظة أو حتى المقابلة الشخصية ، و عليه فقد قمنا بتصميم الاستمارة بالاعتماد على الأدبيات و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تنظيم الموارد البشرية دورها في تطوير و تحسين الاداء ، و ذلك لتحقيق غرض هذه الدراسة .

#### ب- صدق اداة البحث :

يعرف الصدق بأنه مدى استطاعة أداة القياس ، قياس ما هو مطلوب قياسه . يعني ذلك أنه على الباحث أن يحدد ما يريد أن يقيسه و عندئذ يجد اداة أو اجراءات معينة لقياس ما يريد قياسه فاذا حققت الاداة أو الاجراءات الغرض الذي يستهدفه الباحث فانها بذلك تكون صادقة و قد قام الباحث بالتأكد من صدق اداة الدراسة و ذلك من خلال :

#### - الصدق الظاهري :

للتأكد من الصدق الظاهري لأداء الدراسة قام الباحث بعرض الاستمارة في صورتها الاولى على مجموعة من الاساتذة المعلمين من ذوي العلم و الخبرة و الاختصاص في ميدان نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية

## منهجية البحث و إجراءاته البيانية

، و ذلك للنظر في مدى ملاءمة الاستمارة لقياس الغرض الذي وضعت من اجله . و في ضوء الملاحظات و التوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلب المحكمين على أداة البحث سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات أو اضافة عبارات جديدة

### - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المجال التي تنتمي اليه العبارة .

### 8- أساليب المعالجة الاحصائية :

لتحليل البيانات و المعلومات التي تم تجميعها و للإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية المناسبة.

- حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة و تحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات أداة الدراسة.

**المتوسط الحسابي (mean):** و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، ويساعد التعرف على المتوسط الحسابي في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

**الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

## التوصيات و المقترحات:

بعض المقترحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل العمل المؤسسي داخل هذه المنشأة.

- استقطاب الموارد البشرية و اختيار الكفاءات حسب الاحتياج لأن إدارة المركب تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.
- زيادة التركيز على الاستراتيجيات البديلة التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب ، ترقية ، أجور و غيرها.
- زيادة الموارد المادية خاصة في ما يتعلق بالأجهزة و برامج الاعلام الآلي و نظام الأنترنت و ما لها من دور فعال في تسيير العمليات الإدارية.
- مراجعة أساليب الاتصال داخل الهيكل التنظيمي للإدارة.
- تفعيل العلاقات الانسانية داخل المركب من خلال زيادة الاحترام بين جميع العمال.
- العمل على ترسيخ فكرة الجدية و الانضباط و العمل وقيام كل شخص بما يوكل إليه.
- التركيز و العمل على برمجة بعض النشاطات الترفيهية لأنها تجدد الحيوية لدى الأفراد العاملين.



## الخاتمة:

يتوقف نجاح المؤسسة الرياضية على قيام مجموعة من الأركان و الشروط و التي نجد من بينها ركنين هامين أحدهما يتمثل في وجود تنظيم المورد البشري و هذا يساعد على تحقيق أهدافها أما الثاني فيتمثل في تحسين و تطوير المؤسسة الرياضية حيث يعتبره العلماء أهم ركن يتوقف عليه قيام المؤسسة و استمرارها ، لكن توفر كل ركن من هذين الركنين على حدى لا يحقق الأهداف المرجوة من وجود تلك المؤسسة في الأساس لهذا فيجب أن يكون هناك نوع من الانسجام بين فكرة تنظيم المورد البشري على اعتبار أنه العمود الفقري للعملية الادارية ككل و تحسين و تطوير هذه الأخيرة.

و تزداد الحاجة إلى فكرة تنظيمك المورد البشري مع ازدياد حجم المنشأة الرياضية و تعدد النشاطات التي تمارس بها حيث نجد أن أغلب إن لم نقل كل النشاطات تحتاج إلى تسخير جهود الأفراد العاملين في هذا المجال و توزيعها بشكل يضمن الحفاظ على روح الجماعة كما يجب تحسين و تطوير أداء المؤسسة و هذا ما تهدف إليه أساسا هذه الأخيرة.

ولأن المنشأة الرياضية تسير من طرف جماعة معينة مثل الإدارة من إطارات و موظفين و إداريين و عمال مهنيين فإنها تحتاج و بشكل أساسي إلى تنظيم جيد يتم من خلاله تحسين و تطوير المؤسسة ككل.

و عليه فإن كل فرد داخل هاته المنشأة سيتمكن من معرفة ما لديه من حقوق وما عليه من واجبات الأمر الذي من شأنه أن يساعد على ترسيخ علاقات إنسانية جيدة تتميز بالمرونة و الايجابية و هذا في حد ذاته يعمل على استمرارية المنشأة الرياضية و يساهم في تحسين أدائها و تطورها و ازدهارها.

قائمة المراجع اللغة العربية:

1. قيس محمد العبيدي، التنظيم : مفهوم و النظريات و المبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس 1997 .
2. عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مركز الكتاب بالنشر ، القاهرة، الطبعة الأولى ، 1997 .
3. كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة، دار النهضة العربية، بيروت ، 1984 .
4. عادل حسن ، الإدارة و المدير ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 1980 .
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، المرجع السابق .
6. عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية، بين النظرية و التطبيق، المرجع السابق.
7. عمر سعيد – منذر الخليلي و آخرون، مبادئ الادارة الحديثة ، دار الثقافة و الدار العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، ط1 ، 2003.
8. حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية في إدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية، الجزء السادس: مقدمة في الإدارة الرياضية، مطبعة الاشعاع، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2001 .
9. حسن أحمد الشافعي – عبد اللطيف إبراهيم بخاري، المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد و التطوير التنظيمي في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء لدنا الطباعة و النشر ، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2007 .
10. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الادارة ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، الأردن، ط1 ، 2003 .
11. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية.

12. مهدي زويلف – علي عضايدية، إدارة المنظمة: نظريات و سلوك، دار مهديلاوي للنشر و التوزيع، الأردن.
13. فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر و التوزيع بيروت ، لبنان، الطبع الأولى، 2004 .
14. عادل حسن، الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1979.
15. محمد رسلان الاحبوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم و تطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2000.
16. سيد الهواري الإدارة "الأصول و الأسس العلمية" دار الجيل للطباعة ، مصر 1976.
17. محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، شركة الاسكندرية للطباعة و النشر، مصر، 1975.
18. قيارى محمد اسماعيل، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الاسكندرية.
19. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة (في القرن الواحد و العشرين)، دار الغرب الإسلامي، بيروت، الطبعة الأولى، 2006.
20. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2012/2011.
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيق معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية.
22. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
23. أكثم عبد المجيد الصرايرة ورومية خلف الغريب ، أثر وظائف الموارد البشرية في الابداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 6، العدد4، الأردن، 2010.

24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002.
25. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر ، 2003.
26. صالح عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات ) الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004.
27. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع ، الاسكندرية، 2002.
28. وائل محمد صبيحي و طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان، 2009.
29. عداوي الحسين فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
30. حمادي نبيل و عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي، اداء و فعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر  
2009/11/10.
31. الشيخ الداودي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009/07 – 2010  
جامعة الجزائر.
32. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة ، 2002.

33. عبد الجليل مزهودة، الداء بين الكفاءة و الفعالية/ مجلة العلوم الانسانية العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر.
34. ريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، ترجمة على أحمد إصلاح، مركز إخبارات المهنية للإدارة، القاهرة، 2006.
35. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان، 2002.
36. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
37. علي الشرقاوي ، كتاب الأعمال، المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 1988.
38. مصطفى حسبن باهي – اخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي و الاحصائي في مجالات التروبة و النفسية ، مركز الكتاب للطباعة و النشر، مصر ، 2000 ، ص56.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1. izabelle morin (p) , politique general et strategie de l'entreprise , Vuiber , Paris.1994.
2. alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, edition d'organisation, paris, 2000.

قائمة القوانين:

- القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 اوت 2004 ، المتعلق بالتربية الدينية و الرياضية.
- القرار الوزاري المشترك و المؤرخ في 03 فيفري 1993 ، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادر بتاريخ 1993/01/31.
- المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق لـ 22/12/2005 العدد 84 .
- الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.

- المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25/02/1995.
- المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق لـ 02/11/1991 العدد .54
- المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق لـ 06 أوت 1977.

## الملخص:

- 1- عنوان الدراسة : تنظيم الموارد البشرية و دورها في تحسين و تطوير أداء المؤسسة الرياضية .
- 2- هدف الدراسة : إعطاء المورد "البشري اهتمام كبير داخل المنشأة الرياضية" و تركيز الضوء عليه في تحسين و تطوير أداء المؤسسة الرياضية.
- 3- مشكلة الدراسة : ماهو دور تنظيم الموارد البشرية في تحسين و تطوير أداء المؤسسة الرياضية؟
- 4- فرضيات الدراسة : "لتنظيم الموارد البشرية دور إيجابي و فعال في تحسين و تطوير المؤسسة الرياضية."
  - يوجد مستوى مقبول التنظيم.
  - مستوى أداء الموارد البشرية في ديوان المركب المتعدد الرياضات جيد و فعال.
- 5- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي.
- 6- الأدوات المستعملة في الدراسة: الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات و المعلومات.
- 7- الإقتراحات و التوصيات:
  - استقطاب الموارد البشرية و اختيار الكفاءات حسب الاحتياج.
  - العمل على ترسيخ فكرة الجدوية و الانضباط و قيام كل شخص بما يوكل إليه.
  - زيادة للتركيز على الاستراتيجيات البديلة التي تعمل على صيانة الموارد البشرية تدريب ترقية أجور