



جامعة اكلي امحمد اولحاج البويرة  
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات  
البدنية والرياضية  
التخصص: إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية و

الموضوع:

## دور تنظيم ادارة الموارد البشرية في تطوير وتحقيق الإنسجام في المنشآت الرياضية

اشراف:  
\* البروفسور. زاوي عبد السلام

اعداد الطالبان:  
\* جرباع عبد القادر  
\* عيش يوسف

السنة الجامعية

2018/2017

# الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى الوالدين العزيزين و الكريمين

إلى منبع العطف الحنان وأعلى امرأة يهتف بها الوجدان

إلى التي سهرت الليالي لتضئ لي دربي وطريق نجاحي

أمي حفظها الله

إلى رمز الأبوة والشهامة إلى من علمني مبادئ الحياة وقيمها

وضحى من أجلي وشجعني على مواصلة دراستي

أبي أطال الله في عمره

إلى إخوتي

إلى جميع الأصدقاء والزملاء: محمد، يوسف، أحمد، خالد، طارق، يوسف، أمين، أسامة، عمر

إلى كل قسم الإدارة والتسيير رياضي

إلى كل الأصدقاء الذين عرفتهم في مشواري الدارسي من الإبتدائي حتى الجامعة

إلى كل من أتسع لهم قلبي ولم تتسع لم صفحتي

عبد القادر

# كلمة شكر و تقدير

نشكر الذي خلقنا و شق سمعنا و بصرنا بحوله و قوته، الله عز و جل نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن وفقنا لإتمام هذا العمل الذي يعتبر قطرة من بحر.

كما نتقدم بكل كلمات الشكر و العرفان و أسمى عبارات الاحترام و التقدير إلى الدكتور الفاضل السيد : زاوي عبد السلام صاحب الفضل في مساعدتنا و توجيهنا و الذي لم يبخل علينا بشيء ، فكان نعم الأستاذ . كما لا يفوتنا أن نشكر كل الأساتذة الذين مدو لنا يد المساعدة و التأطير طيلة مشوارنا الدراسي و نخص بالذكر أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية، و الأساتذة الذين ساعدونا في تعديل الاستبيان و قاموا بتحكيمة و من باب الاعتراف بالجميل نتقدم بالشكر إلى من مد لنا يد العون طيلة فترة إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد وخاصة عمال مكتبة المعهد و عمال المركب الرياضي رابح بطاط كمالا يفوتنا شكر كل أساتذة المعهد الذين تدرجنا على يدهم منذ إن وطأت أقدامنا المعهد و نتمنى لهم دوام الصحة و النجاح في هذه المهنة النبيلة .



# تشكرات

الشكر أولاً لله . أحمدته تعالى على توفيقى في طلب نعمة العلم

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ: زاوي عبد السلام  
الذي أجاد الأشراف بنصائحه الهادفة ، وسعة صدره ، فألف شكر

الشكر إلى كل عمال المركب الرياضي من العامل البسيط إلى المدير  
الشكر إلى كل الذين ساهموا عن قصد أو غير قصد ، بطريقة مباشرة  
أو غير مباشرة ، من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع  
كمالا يفوتنا شكر كل أساتذة المعهد الذين تدرجنا على يدهم منذ إن وطأت أقدامنا المعهد  
ونتمنى لهم دوام الصحة و النجاح في هذه المهنة النبيلة

## الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى الوالدين العزيزين و الكريمين

الوالدة الكريمة التي كانت دفعا قويا في إتمام هذا العمل، فاستحقت أن تنادي : **أمي**.

إلى من علمني مبادئ الحياة وقيمها وضحى من أجلي وشجعني على مواصلة دراستي

أبي أطل الله في عمره

إلى إخوتي

إلى جميع الأصدقاء والزملاء: محمد، يوسف، أحمد، خالد، طارق

إلى كل قسم الإدارة والتسيير رياضي

إلى كل الأصدقاء الذين عرفتهم في مشواري الدراسي

يوسف



## الفهرس

شكر و عرفان.....أ

إهداء.....ب

محتوى البحث

.....ه

س..... قائمة الجداول

ص..... قائمة الأشكال

ل..... ملخص البحث

ن..... مقدمة:

المدخل العام : التعريف بالبحث

02..... 1- الإشكالية:

03..... 2 - الفرضيات:

03..... 3- أسباب اختيار الموضوع :

04..... 4- أهمية الموضوع:

04..... 5- أهداف اختيار الموضوع :

04..... 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

..... الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث

..... الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.

..... المحور الاول : الإدارة والتنظيم

09..... تمهيد:

10..... 1-1-2-تعريف الإدارة:

11..... 1-1-3-أهمية الإدارة:

11..... 1-1-4- مستويات الإدارة.

11..... 01 : الإدارة العليا:

12..... 02 : الإدارة الوسطى:

12..... 03 : الإدارة التنفيذية

13..... 1-1-5- خصائص الإدارة:

15..... 1-1-6-عناصر الإدارة

- 15.....أولاً: التخطيط
- 16.....أنواع التخطيط :
- 16.....ثانياً : التوجيه
- 17.....ثالثاً : الرقابة:
- 18.....1-1-7-: مفهوم التنظيم:
- 18.....أولاً: تعريف التنظيم
- 19.....ثانياً: أهمية التنظيم:
- 19.....ثالثاً: خطوات التنظيم:
- 20.....1-1-8-: أنواع التنظيم
- 20.....أولاً: التنظيم الرسمي:
- 21.....ثانياً: التنظيم غير الرسمي:
- 23.....1-1-9-: مبادئ وأسس التنظيم:
- 23.....أولاً : مبدأ ضرورة التنظيم
- 23.....ثانياً: مبدأ تحديد الهدف
- 24.....ثالثاً: مبدأ الوظائف:
- 24.....رابعاً: مبدأ تفويض السلطة
- 24.....خامساً: التوازن بين المركزية واللامركزية
- 24.....سادساً: مبدأ تقسيم العمل
- 24.....سابعاً: مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية
- 24.....ثامناً: مبدأ النمو الوظيفي
- 24.....تاسعاً: مبدأ التنسيق
- 25.....عاشراً: مبدأ التخصص
- 26.....خلاصة الفصل
- .....المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية
- 28.....تمهيد:
- 29.....1-2-2- المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية:
- 29.....1-2-1-لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:
- 29.....-مرحلة الثورة الصناعية:
- 29.....-مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى(1915-1900):
- 29.....-مرحلة ما بين الحربين العالميتين(1919-1945):

- 30.....مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:
- 30.....1-2-2-مفهوم إدارة الموارد البشرية:
- 03.....1-تعريف إدارة الموارد البشرية:
- 31.....2-أهمية ادارة الموارد البشرية:
- 32.....1-2-3-وظائف إدارة الموارد البشرية:
- 32.....أولاً: الوظائف العامة لإدارة المورد البشرية
- 34.....ثانياً: وظائف مدير ادارة الموارد البشرية:
- 35.....1-2-4-تنظيم وظيفة الموارد البشرية:
- 36.....ثانياً: النماذج الاجتماعية
- 37.....1-2-5-مكانة ادارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي:
- 40.....1-2-6-أنواع الهياكل التنظيمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية:
- 40.....أ- الهيكل التنظيمي الرأسي:
- 41.....ب-الهيكل التنظيمي الاستشاري:
- 41.....د-الهيكل التنظيمي الجغرافي:
- 41.....و-الهيكل التنظيمي المصفوفي:
- 43.....خلاصة:
- .....المحور الثالث: إدارة المنشآت الرياضية
- 45.....تمهيد
- 46.....1-3-المحور الثالث:ادارة المنشآت الرياضية
- 46.....1-3-1- المنشآت الرياضية
- 46.....1-3-2-:لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
- 46.....أولاً: المنشآت الرياضية في العصر القديم
- 48.....1-3-3- إمكانات المنشآت الرياضية
- 48.....أولاً: الإمكانيات البشرية
- 49.....ثانياً: الإمكانيات المادية:
- 49.....ثالثاً: إمكانات التمويل
- 49.....رابعاً: الإمكانيات الطبيعية
- 50.....1-3-4- شروط إحداث المنشأة الرياضية
- 50.....أولاً: اختيار الموقع
- 51.....ثانياً : التجانس بين المالعب والوحدات الخاصة بها

51	.....	ثالثا: عزل المالعِب عن بعض الوحدات:
51	.....	رابعا: توفير شروط السلامة و الصحة:
52	.....	1-3-6- مفهوم الإدارة الرياضية:
52	.....	أولا: تعريف الإدارة الرياضية:
53	.....	ثانيا: صفات الإدارة الرياضية
53	.....	أولا : الإدارة بالأهداف:
55	.....	ثانيا: الإدارة بالنشاط
55	.....	1-3-8- النظام القانوني لإدارة المركبات الرياضية:
58	.....	خلاصة الفصل:
	.....	الفصل الثاني: الدراسات المرتبط بالبحث
60	.....	تمهيد:
61	.....	2-1- الدراسات الجزئية:
65	.....	2-2- التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث:
65	.....	2-3- أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث:
66	.....	خلاصة:
	.....	الجانب التطبيقي: لدراسة الميدانية للبحث
	.....	الفصل الثالث: منهجية البحث
70	.....	3-2- الدراسة الأساسية:
70	.....	3-2-1- منهج الدراسة:
70	.....	3-2-2- متغيرات الدراسة:
71	.....	3-3- مجتمع الدراسة:
71	.....	3-4- عينة البحث وكيفية اختيارها:
71	.....	3-5- مجالات الدراسة:
72	.....	3-6- أدوات البحث:
72	.....	3-6-1- تعريف الاستبيان
72	.....	3-6-3- وصف الأداة:
73	.....	3-7- الوسائل الإحصائية:
	.....	الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
76	.....	4-1- عرض و تحليل و مناقشة النتائج
	.....	4-2- مناقشة و مقابلة النتائج بالفرضيات

111 ..... خلاصة:

112 ..... الإستنتاج العام:

113 ..... الخاتمة

..... اقتراحات وفروض مستقبلية

..... قائمة المراجع

قائمة الملاحق 1

قائمة الملاحق 2



## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	إجابة العمال حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المنشأة التي يعملون بها.	76
02	إجابة العمال على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين.	77
03	إجابة العمال حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.	78
04	إجابة العمال حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها.	79
05	إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.	80
06	بين إجابة العمال عن مدى المسؤوليات في مكان العمل	81
07	يمثل إجابة العمال حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة	82
08	إجابة العمال حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل.	83
09	إجابة العمال عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.	84
10(أ)	إجابة العمال عن العلاقة برؤسائهم في العمل.	85
10(ب)	إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة	86
11	إجابة العمال عن علاقتهم بينهم.	87
12	إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال.	88
13	إجابة العمال وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالا داخل منشأتهم.	89
14	إجابة العمال عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة.	90
15(أ)	إجابة العمال عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها.	91
15(ب)	إجابة العمال عن مدى تأثير العلاقات في رأيك على العمل الإداري في المنشأة.	92
16(أ)	إجابة العمال عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات بداخل إدارة المنشأة.	93
16(ب)	إجابة العمال و رأيهم في قرارات تلك اللجان	94
17	إجابة العمال عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن الإدارة.	95

96	إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها.	18
97	يبين إجابة العمال حول كيفية علمهم بوجود توظيف داخل المنشأة	19
98	إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة	20
99	إجابة العمال عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف	21
100	إجابة العمال عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف	22
101	إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها	23
102	إجابة العمال على طبيعة التكوين الذي أجروه.	24
103	إجابة العمال حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.	25
104	إجابة العمال عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم.	26
105	إجابة العمال حسب رأيهم كيف يكون التكوين.	27
106	إجابة العمال عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.	31
107	إجابة العمال حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم.	32

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	اهمية المهارات الثلاث في المستويات الادارية	12
02	مقياس الكفاءة الإدارية	14
03	أنواع التنظيم (مدارس التنظيم)	22
04	مفهوم ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية	31
05	تخطيط القوى العاملة	34
06	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة المتوسطة	39
07	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الكبيرة	39
08	نسبة إجابة العمال حول كيفية رؤيتهم لأداء الادارة داخل المنشأة التي يعملون بها	77
09	نسبة إجابة العمال على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين.	78
10	نسبة إجابة العمال حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.	79
11	نسبة إجابة العمال حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها.	80
12	يبين نسبة إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.	81
13	يبين نسبة إجابة العمال عن مدى المسؤوليات في مكان العمل.	82
14	يمثل نسبة إجابة العمال حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.	83
15	نسبة إجابة العمال حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل	84
16	نسبة إجابة العمال عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.	85
17	يبين نسبة إجابة العمال عن العلاقة برؤسائهم في العمل.	86
18	يبين نسبة إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة	87
19	نسبة إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال	88

90	نسبة إجابة العمال عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة.	21
91	نسبة إجابة العمال عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها.	22
92	نسبة إجابة العمال عن مدى تأثيرا لعلاقات على العمل الإداري في المنشأة.	23
93	نسبة إجابة العمال عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة.	24
94	نسبة إجابة العمال و رأيهم في قرارات تلك اللجان.	25
95	نسبة إجابة العمال عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن الإدارة.	26
96	نسبة إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها.	27
97	نسبة إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة.	28
98	نسبة إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة.	29
99	نسبة إجابة العمال عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف	30
100	نسبة إجابة العمال عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف.	31
101	نسبة إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.	32
102	نسبة إجابة العمال على طبيعة التكوين الذي أجروه	33
103	نسبة إجابة العمال حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.	34
104	نسبة إجابة العمال عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم.	35
105	نسبة إجابة العمال حول رأيهم كيف يكون التكوين	36
106	نسبة إجابة العمال عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.	37
107	نسبة إجابة العمال حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم.	38

## ملخص البحث:

عنوان الدراسة: دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية.  
دراسة حالة: على المركب الرياضي رابح بباط لولاية البويرة

### 1-هدف الدراسة

هدفت دراسة موضوع دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية الى معرفة مدى تأثير التنظيم على المنشآت الرياضية و ابراز دور الامكانيات البشرية في تحسين المنشآت الرياضية إذ تعتبر ادارة الموارد البشرية ذات اهمية كبيرة داخل أي منشأة مهما كان طبيعة نشاطها حيث ان كل الدراسات اثبتت انه لايمكن لاي منشأة تحقيق استمراريتها الا عن طريق وجود ادارة رشيدة للموارد البشرية وبالتالي يجب الاهتمام بها في المجال الرياضي بوجود عملية التنظيم بصفته عنصر فعال في مختلف مجالات الادارة العامة لذا يجب الاهتمام به إضافة الى معرفة عوائق تنظيم إدارة الموارد البشرية ومعرفة أهميته. و قد قسمت المذكرة إلى بابين : باب نظري شمل الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة الذي تطرقنا فيه إلى المحور الأول يخص الإدارة والتنظيم والمحور الثاني يخص إدارة الموارد البشرية ،وأخيرا المحور الثالث يخص إدارة المنشآت الرياضية أما الباب الثاني ( الدراسة التطبيقية ) فشمل فصلين : الفصل الأول : تمحور حول منهجية البحث وإجراءاته الميدانية. الفصل الثاني : عرض وتحليل ومناقشة النتائج .

### 2- فرضيات البحث:

#### الفرضية العامة:

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

#### الفرضيات الفرعية:

-تساهم متغيرات المسؤولية المخولة لأفراد ، السلطة الرسمية و أنماط التنظيم المختلفة في التكامل الإيجابي و التوازن بين ما تطمح إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية و إدارة المنشأة عموما.  
-كلما كان هناك انسجام على مستوى الهياكل التنظيمية وخصائص التنظيم من جهة و أنماط الاتصال من جهة أخرى كلما أدى بإدارة المنشأة إلى أن تصل إلى سياساتها و أهدافها المتنبأة في ميدان الموارد البشرية.  
- كلما كان هناك اهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بادارة الموارد البشرية سواء ما ارتبط منه بالاستراتيجيات القبلية من استقطاب واختيار وتوظيف ، أو بالعمليات البعدية كالتكوين كلما أدى ذلك الى الاستقرار البشري من جهة والاداري من جهة ثانية.

### 3.- مجتمع وعينة البحث:

تتمثل مجتمع بحثنا هذا في مجموعة عمال وإداري المركب الرياضي رابح بباط عددهم 16 عامل بينما العينة تم أخذها من المجتمع الأصلي بطريقة الحصر الشامل وعددهم 16 عامل داخل المركب الرياضي رابح بباط

#### 4- الدراسة الإحصائية:

قمنا في بحثنا هذا باستخدام قانون النسبة المئوية.

#### 5-الاستنتاج:

خلصنا من خلال كلا الدراستين النظرية والميدانية إلى أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار وساهم في تطوير المركبات الرياضية وعلى ضوء ذلك تم الخروج بمجموعة من التوصيات أبرزها رغم اهتمام إدارة المركب بوظيفة التنظيم إلا أن زيادة الاهتمام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يساعد على نموه وتطوره.



## مقدمة:

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

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

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

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

أما حاجة المنشآت ( ومنها الرياضية ) فتظهر في كونه يساعدها على الإستمرارية و الاستقرار و الإزدهار، حيث شهدت المؤسسات الرياضية تطورات كبرى أدت إلى توسعها و تعدد نشاطاتها و بروز أهميتها القصوى في تطوير الأفراد و المجتمعات عن طريق تحسين السلوك الإنساني و الإسهام في عملية التربية و تكوين و ترقية الشعوب و ترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على أسس سليمة.

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

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

# المدخل العام: التعريف بالبحث

## 1- الإشكالية:

إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين ، وترمي إلى تحقيق أهدافهم ، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال ، منطلقاً من كل ذلك يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر من الإدارات الهامة بالمنظمة التي لا يمكن الاستغناء عنها. إذ لا تخلوا أي مؤسسة من تنظيم معين تتبناه كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق الفعالية، و بما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية و الرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التنظيم الجيد و المحكم.

والتنظيم داخل هذه المؤسسة لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة الرياضية، من ذلك توجه

اهتمام المنظرين في هذا الحقل إلى تحديد استراتيجيات ميدانية و عملية تهتم بالجانب الإنساني في تفعيل العمل المؤسساتي، في حين كان الاهتمام في وقت مضى مقتصرًا على الجوانب المادية فقط ونظرًا لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون وتنظيم فيما بينها، و عليها أيضا إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق و التلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة و بالتالي ضمان تطوير وتحقيق الأهداف التي جاءت أساسًا من أجلها، لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات و المشكلة عموما في المنشأة الرياضية منها على وجه الخصوص -تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية و تحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية و العناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على نمو و الإستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة).

Isabelle Morin (p) politique générale et stratégie de l'entreprise, VUIBER, PARS, 1994,p08

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

على ضوء ماسبق نجري دراسة حالة على مستوى المركب الرياضي لولاية البويرة و نأخذ بعض الآراء من مختلف المستويات الإدارية الموجودة بداخلها عن الجو التنظيمي السائد داخل المنشآت و التطرق لبعض المعوقات التي قد تعترض في بعض الأحيان هذا الجو فخلص إلى طرح الإشكالية العامة التالية:

**إلى أي مدى يمكن لتنظيم إدارة الموارد البشرية أن يساهم في تطوير وتحقيق الانسجام في المنشآت الرياضية؟**

تمخضت عن هذه الإشكالية العامة مجموعة من التساؤلات الجزئية وهي:

- هل العناصر المكونة للتنظيم منها السلطة، المسؤولية و أسلوب التنظيم تساهم في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية؟

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

- كيف تتجلى تأثير العمليات الإدارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها على الاستقرار و الأداء البشري و الإداري داخل المنشآت الرياضية؟

## 2 - الفرضيات:

تعتبر الفرضيات حلولًا مؤقتة للإشكالية، و يقوم الباحث بإثبات صحتها أو عدمها و هذا من خلال أدوات البحث التي اتبعناها في دراستنا، حيث تعرف الفرضية على أن "إجابة محتملة للإشكالية التي يدرسها، وهي عبارة عن نقطة تحول من البناء النظري للبحث إلى التصميم التجريبي للإجابة عن الإشكالية القائمة 1" (مصطفى حسين باهي - إخلاص محمد عبد الحفيظ طرق البحث العلمي و التحليل الإحصائي في المجالات التربوية و النفسية و الرياضية ، ط 1 ، 1996

### \*الفرضية العامة:

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

### \*الفرضيات الجزئية:

-تساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية.

-لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل انسجام الهياكل التنظيمية و تطبيق أهدافها و سياساتها داخل المنشآت الرياضية.

-للعمليات الإدارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية تأثير فعال على الاستقرار الإداري داخل المنشآت الرياضية.

### 3- أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع .

- إثراء مكتبتنا بمرجع جديد قد يكون في يوم من الأيام في متناول باحثينا لإنجاز دراسات أخرى.

- قلة الدراسات في هذا الموضوع.
- محاولة التعرف على العوائق التي تواجه التنظيم إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
- محاولة التعرف على أهمية تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

#### 4- أهمية الموضوع:

- توضيح الحالة التي عليها ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية من الناحية التنظيمية.
- توضيح مدى اهمية التنظيم الاداري في تطوير المنشآت الرياضية.
- اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.
- توضيح الحالة التي عليها ادارة المنشآت الرياضية وذلك احصائيا.

#### 5- أهداف اختيار الموضوع :

- ادخال المنشأة الرياضية وادارتها حيز البحوث العلمية ،وذلك باثراء الجانب المعرفي فيما يخص الادارة الرياضية
- دراسة التنظيم يعتبر عنصرا أساسيا أو وظيفة هامة من وظائف الادارة.
- وجود اهتمام كبير بعملية التنظيم بصفته عنصر فعال في مختلف مجالات الادارة العامة لذا يجب الاهتمام به في المجال الرياضي.
- تعتبر ادارة الموارد البشرية ذات اهمية كبيرة داخل أي منشأة مهما كان طبيعة نشاطها اذ ان كل الدراسات اثبتت انه لايمكن لاي منشأة تحقيق استمراريتها الا عن طريق وجود ادارة رشيدة للموارد البشرية وبالتالي يجب الاهتمام بها في المجال الرياضي
- التنظيم وظيفة تساعد على تحسين مستوى الإدارة الرياضية وبالتالي تطوير الرياضة.
- معرفة مدى تأثير التنظيم على المنشآت الرياضية.
- ابراز دور الامكانيات البشرية في تحسين المنشآت الرياضية.

#### 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

- تلعب عملية تحديد المفاهيم دورا هاما في إعطاء الباحث أبعادا إيجابية، من خلالها يتمكن كل من الباحث والقارئ من تصور الموضوع قيد الدراسة بشكل واضح، بالإضافة على أن هذه العملية تساعد على عدم الخلط بين المفاهيم التي قد تختلف في تصور الناس تبعا لاختلافاتهم في المستويات، لذلك يعتمد الباحث تقاديا للتأويلات الخاطئة على إدراج هذا العنصر الذي يسمح له بتقديم جيد و فعال للموضوع.
- وفي ثنايا هذه الدراسة التي تتمحور حول دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية نجد أنه من المهم تحديد بعض المفاهيم لأنها تدخل بشكل مباشر في الموضوع
- \*الإدارة:** يعرف بعض الإدارة على أنها " هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- و يعرفها البعض الآخر على أنها " :الجهاز الذي يأخذ على عاتقه استغلال الموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق أهداف معينة و هي تصميم و توفير جو داخلي بغرض التشغيل الفعال والكفاء لافرد يعملون في مجموعات .وهي تخطيط و تنظيم و توجيه وحفز الأفراد نحو التحقيق الفعال والاقتصادي لهدف مشترك معين (عبد السلام أبو قحف أساسيات التنظيم و الإدارة 2003 12)
- يتضح بالرجوع الى هذين التعريفين أن الإدارة هي عبارة عن هيئة أو آلية مسؤولة عن تسيير المنشأة من خلال توفير الموارد اللازمة حسب طبيعة نشاط تلك المنشأة و استغلالها عن طريق مجموعة من الوظائف تتمثل في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي جاءت المنشأة أساسا لأجلها.
- \*الإدارة الرياضية:** هي " :فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و إخراجها بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الاهداف"
- أو هي " : توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها"

يمكن القول أيضا من خلال هذين التعريفين أن الإدارة الرياضية هي تسخير مجموعة من الوظائف تتمثل في : التخطيط، التوجيه و الرقابة للقيام بتسيير المنشأة الرياضية من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة في المجال الرياضي، و توفير التجهيزات و المعدات اللازمة حسب النشاطات الرياضية التي تحتوي عليها المنشأة.

**\* التنظيم:** هو "وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها و تحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، بحيث يتم إسناد نشاط معين إلى الشخص الذي تتلاءم قدراته مهاراته مع متطلبات هذا النشاط ، و تحديد مراكز السلطة و المسؤولية و أساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا، ومن المسؤول عن ماذا.... الخ، والنتائج المطلوب بلوغها عند تحديد شبكات الاتصال، و اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف" (حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية 2) أو هو – كما يرى كمال أبو الخير " : -العمل على إيجاد حالة توازن في المشروع و ذلك من خلال تحديد أهدافه و توضيح و سائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام، و تحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق تلك الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسؤوليتها، و توضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للمراقبة تمكن من التعرف على الانحرافات مبكرا و المبادرة إلى تقويمها يتبين أنا من خلال هذين التعريفين أن التنظيم هو توضيح النشاطات الموجودة داخل المنشأة و توضيح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويقابل ذلك القيام بعملية التنسيق بين جهود الأفراد العاملين داخل المنشأة بالشكل أو الطريقة التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف لضمان بقاء المنشأة بالدرجة الأولى، والعمل على تطويرها وازدهارها بالدرجة الثانية.

**\* الموارد البشرية:** تعرف على أنها " :مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي ت و تعرف أيضا على أنها " :مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، و يختلف

هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (المرجع السابق 25) نجد من خلال هذين التعريفين أن الموارد البشرية هي كل من يعمل تحت لواء المنشأة ويسعى لتحقيق أهدافها من مسؤولين وموظفين و عمال، كل حسب موقعه داخلها

**\* إدارة الموارد البشرية:** يعرفها البعض بأنها " :عملية الاهتمام بكل مل يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها (المرجع السابق 25)

وهناك من يعرفها على أنها " :ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصالح المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة (زكي محمود هاشم إدارة الموارد البشرية 32 1995)

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

**\* المنشأة الرياضية:** لقد عرف البعض المنشأة ال رياضية على أنها " : ذلك الواقع المادي المؤسسي الذي يتعهد الرياضة (أمين أنور الخولي الرياضة والحضارة الإسلامية 329 1995)

"ويعرفها البعض أيضا على أنها " :وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار الوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي :الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة (حسن أحمد الشافعي الموسوعة العلمية في إدارة و فلسفة التربية البدنية والرياضية الجزء ال ا ربع الإدارة الأهداف التنظيم القيادة والعلاقات العامة في التربية الرياضية)

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

**الجانب النظري:**  
**الخلفية النظرية للدراسة**  
**والدراسات المرتبطة بالبحث**

# الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.

## المحور الأول : الإدارة والتنظيم

**تمهيد:**

فكرة التنظيم يحتاج إليها كل إنسان يطمح إلى حياة طبيعية، ويعمل على صنع الحضارة والتطور بمشاركة الآخرين في شتى المجالات الحياة أو في أي مجال داخل المجتمع الذي ينتمي إليه. وهذا ما اخذ به الفكر الإداري الذي اعتبر التنظيم أساس تنسيق الجهود الفردية والجماعية داخل المؤسسات سعياً إلى تحقيق غايات مرجوة. وقد تطور التنظيم بتطور الإدارة إلى أن أصبح عنصراً أساسياً وفعالاً من عناصرها لا يمكن أن تقوم الإدارة بدونه.

**1-1-المحور الأول: الإدارة والتنظيم:****1-1-1-نبذة**

إن دراسة التنظيم باعتباره عنصراً هاماً من عناصر الإدارة، وحتى دراسة الإدارة الرياضية بصفاتها نوعاً من أنواع الإدارة يحتم علينا التطرق لهذه الأخيرة بصفة عامة لان توضيح الكل يسهل معرفة الجزء.

لم يتعد عمر الإدارة كعلم من العلوم بضعة أجيال، أما من حيث الممارسة فإن عمرها يمتد إلى بضعة آلاف سنين، والدليل على ذلك انجازت الحضارة القديمة، فمثلا عملية بناء الأهرامات في مصر القديمة وبناء صور الصين العظيم، واستخدام الإدارة للتحكم في التجارة البحرية بواسطة الفينيقيين، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعتبر خير دليل على ممارسة الإدارة عمليا منذ آلاف السنين قبل الميلاد، لكن الفكر الإداري لم يظهر إلا حديثا خلال القرن 19 م (واخرون، 2003) ، وذلك راجع إلى أسباب عديدة من بينها:

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

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

### 1-1-2-تعريف الإدارة:

يوجد للإدارة تعريفان أحدهما لغوي والآخر اصطلاحى: بالنسبة لتعريفهما اللغوي فإن لفظ إدارة مشتقة من اللاتينية التي تتكون من : مقطعين AD+MINSTRA ومعناها أداء خدمة للآخرين

ADMINISTRATION وتعني تحقيق غرض معين أو هدف محدد (المليجي، 1998)°

من الناحية الاصطلاحية فقد ظهرت بعض الاختلافات بين الباحثين و الفقهاء في هذا المجال حمل تعريف

الإدارة: ذلك لأن طبيعتها متغيرة حسب النشاط الذي تدرس ضمنه: رياضي/اجتماعي/ ثقافي... الخ (حقف، 2003)

ومن بين التعريفات الاصطلاحية التي أعطيت للإدارة نجد:

**احمد رشيد** "الإدارة هي عملية بشرية تتناسق فيها جهود الموظفين في المنشأة بهدف الوصول إلى نتائج ايجابية، اخذين رفي عين الاعتبار أفضل استخدام للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنشأة، زمن هنا فالإدارة هو الشخص الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المرسومة" (الخليلي)

□ **فايول FAYOL**: "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الأوامر و التنسيق والرقابة"

□ **فريدريك تايلور F.TAYLOR**: "إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا به و عمله، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا"

□ **كمبل KIMBALL**: "الإدارة عبارة عن كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من

حيث تمويلها، ووضع السياسات الرئيسية لها، وتوفير كل المعدات الضرورية اللازمة، ورسم الشكل العام للتنظيم الذي ستمعمل فيه المنشأة، واختيار الرؤساء الرئيسيين" (بدوي، 2001)

### 1-1-3-أهمية الإدارة:

تتجلى أهمية الإدارة وخاصة فيما يتعلق بالمنشآت كالاتي:

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

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

3 -تعمل الإدارة على انجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة

4 -تحقيقي الاستقرار وقيادة وتوجيه المنشأة لتحقيق أهدافها.

5 -وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للعاملين من خلال وضع الحوافز التي تجعلهم أكثر فاعلية وايجابية. (الله، 2000)

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

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

### 1-1-4- مستويات الإدارة

يمكن تقسيم الإدارة داخل أي منشأة إلى ثلاثة مستويات رئيسية 3:

#### 01 : الإدارة العليا:

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

- بناء الهيكل التنظيمي.
- وضع الخطط طويلة المدى
- توجيه ورقابة جهود الأفراد.
- تشجيع الأبحاث الإدارية التي تساعد على تطوير الإدارة والمنشأة.

#### 02 : الإدارة الوسطى:

يمثل هذا المستوى حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية فهو بمثابة الجسر الذي يعتبر بواسطته جميع النشاطات داخل الجهاز الإداري، وتحدد مسؤوليات هذه الإدارة فيما يلي: (حسانين، 2004)

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

#### 03 : الإدارة التنفيذية

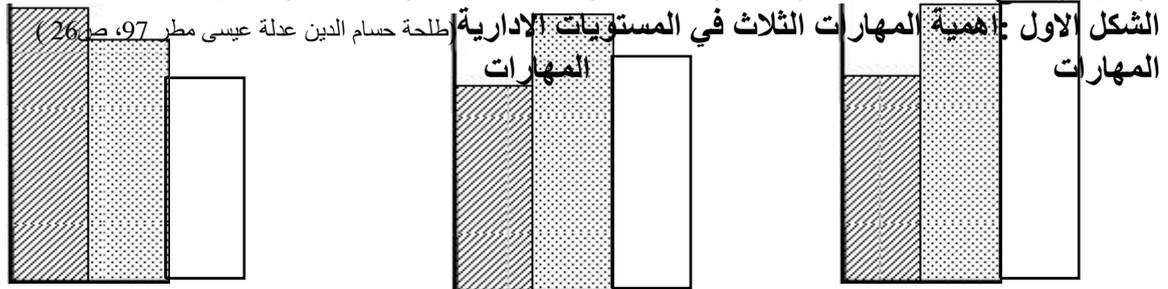
يمثل هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري ويشمل على جميع أفراد المؤسسة الذي يشغلون وظائف التنفيذ. إن هذه المستويات الإدارية الثلاثة تحتاج إلى مجموعة من المهارت بشكل أساسي رغم اختلاف مسؤوليات كل منها عن الأخرى، وهذه المهارت تنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع: مهارات فنية/ مهارت إنسانية/ مهارت إدارية .

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

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

ج/ لا يمكن نجاح أي من المهارتين السابقتين دون المهارة الإنسانية، هذه الأخيرة تهتم بسلوكيات الموارد البشرية الموجودة على مستوى المؤسسة وتقوم على الإلمام بكل الجوانب التي تساعد على فهم هذه الموارد وتطويرها.

ويكن توضيح أهمية هذه المهارت بدرجات متفاوتة حسب المستويات الإدارية من خلال الشكل الات



الإدارة التنفيذية

الإدارة الوسطى

الإدارة العليا



### 1-1-5- خصائص الإدارة:

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

تتمتع الإدارة بخصائص عديدة تقوم بها ، نجد أنها ليست مجرد تنفيذ للأعمال إذ أن تنفيذ هذه الأعمال يتم من طرف أشخاص يعملون تحت إشراف هذه الإدارة ، بل أن هذه الإدارة تعمل بصفة ضرورية على تحديد الأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها بواسطة مجهودات عمالها من خلال النشاط التنفيذي المتبع في ذلك. إن تركيز الإدارة على الجانب الإنساني في العمل والاهتمام بتطوير العامل من أجل تطوير ذلك العمل يجعلها إدارة ناجحة حيث تسعى في تعاملها مع أفرادها إلى العناية بهم لضمان استمراريتها وتقدمها، حيث أن هناك بعض الإدارات جعلت تحقيق أهدافها يكون على حساب الجانب الإنساني مما نتج عنه فشلها. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000 ص. 28)

من جانب آخر نجد أن للإدارة مجموعة أخرى من الخصائص تتمثل فيما يلي:

تكميلية الوظائف الأساسية للإدارة وترابطها مع بعضها البعض مما يعني أن نجاح الإدارة يتوقف على إلتقاء هذه العناصر وانتقائها فهي عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً يساهم إلى حد كبير في تحقيق الهدف العام للمنشأة وبالتالي فإن ضعف أي جزء يعني ضعف التنظيم الإداري للمؤسسة بأكمله (مثال: التخطيط أو التنظيم السيئ يؤدي بطريقة مباشرة إلى الإضرار بالإدارة أو المنشأة) ، بل الأكثر من ذلك فإن أي عنصر يدخل في إطار إحدى هذه الوظائف سيؤثر سلباً على المنشأة إذا ما لم يتم توظيفه بطريقة سليمة (مثال: عدم تحديد الوظائف بشكل واضح على إعتبار أنها عنصر من عناصر التنظيم بالمنشأة)

لا ينصب اهتمام الإدارة على المعوقات التي تعترضها في محاولة تحقيق أهدافها في الوقت الحالي فقط، لكن الإدارة الرشيدة والناجحة تذهب إلى أبعد من ذلك من خلال معالجتها لتلك المشاكل باتخاذ الإجراءات اللازمة لتتفادها في المستقبل ، أما بعض الإدارات التي تهتم بمشاكلها الحاضرة فقط ولا تستغلها فإنها سرعان ما تغرق في مجموعة من المشاكل بسبب تراكمها الأمر الذي يغرقها ويشكل حاجزاً يحول دون استمراريتها وتحقيق أهدافها.

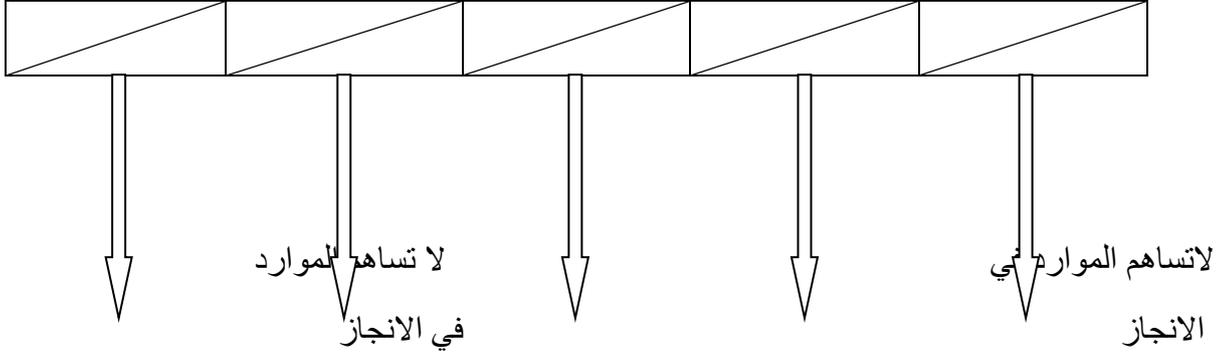
- غالباً ما تؤثر البيئة بطريقة مباشرة في إمكانيات المنشأة وفي طريقة سيرها وذلك يستوجب وجود تناسق تام بين بيئة المؤسسة وعناصر إدارتها إذ نجد أحياناً أن بعض المنشآت لا ترغب في مواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة المحيطة بها على الرغم من أن هذه التغيرات قد جاءت بمعطيات أحسن بكثير من الأساليب ، لهذا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

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

- تجنب الصراعات والتصادمات التي قد تحدث داخل المؤسسة والتي تستنزف طاقاتها وتضر بمواردها.
- الاقتصاد في استغلال الموارد المختلفة من خلال الاستفادة من موارد المؤسسات الأخرى.
- تبادل الخبرات بين المؤسسات وفق إطار تنظيمي محكم يساعد على الاستفادة من التجارب وخبرات تلك المؤسسات.

□ يشكل التعامل بين مختلف المؤسسات نوعا من الانسجام بينها ، وهذا أمر إيجابي جدا. من بين خصائص الإدارة أيضا نجد الكفاءة الإدارية حيث تؤثر هذه الأخيرة بطريقة مباشرة في استغلال الموارد المتاحة المؤسسة، ذلك أن الإسراف في استخدام احد الموارد من جهة، أو عدم استخدام مورد رغم وجود ضرورة تدعو إلى ذلك من جهة أخرى يدل على عدم كفاءة المسؤولين ويكون توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: 02 :مقياس الكفاءة الإدارية (-عصام بدوي، 2001 ص32)



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

- 1 -تطوير العمل داخل المنشأة والعمل على عدم تعريضها للخسائر.
- 2 -ترشيد النفقات، وذل بالعمل على تفادي الإسراف في تسيير المنشأة.
- 3 -السعي إلى الحفاظ على ممتلكات وأجهزة المنشأة.
- 4 -انتهاج الشفافية في وضع استراتيجيات تسيير الموارد البشرية وخاصة الاستراتيجيات القبلية(الاستقطاب، الاختيار، التوظيف).

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

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

#### 6-1-1-عناصر الإدارة

هناك من يطلق عليها تسمية وظائف الإدارة أو مهام الإدارة، ولقد اختلف الكثير من الفقهاء والباحثين حول تحديد هذه العناصر، فهناك من أضاف بعض العناصر وهناك من أنقص من بعضها(عبد الحميد شرف، 1999، ص39) لكنهم يكادون

يشتركون في مجموعة محددة وهي : التخطيط / التنظيم / التوجيه / الرقابة.

#### أولاً: التخطيط

يعتبر التخطيط أول عناصر الإدارة، حيث لا يمكن للإدارة أن تقوم إلا إذا توافرت على عنصر التخطيط، وقد أعطيت له عدة تعاريف من أهمها : (عبد الحميد شرف، 1999، ص29)

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

- هنري فايول : " التخطيط في الواقع يشتمل على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. من خلال هذه التعريفات نجد أن عملية التخطيط تشتمل على مجموعة من الخطوات هي .

- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- تحديد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المسطرة.
- تحديد الإمكانيات المتاحة وكيفية توفير غير المتاحة.

- وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الهدف.

### أنواع التخطيط :

يختلف التخطيط حسب مستويات الإدارة ، حيث نجد التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة

العليا ، أما التخطيط التكتيكي فيتم على مستوى الإدارة السفلى. (صلاح الشنواني، ص 999 ص 374)

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

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

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

### ثانيا : التوجيه

تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة وتتطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة.

وتعطي هذه العملية الدليل على مدى صدق ونجاعة ما بذل من جهود في العمليات التي سبقتها من تخطيط وتنظيم.

ويمكن تعريف التوجيه بأنه: " إرشاد المساعدين والإشراف عليهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، ولا يمكن تحقيق أي إنجاز إلا بعد أن يتم إعداد الأفراد للقيام بما هو مطلوب منهم، وتوفير كل الإمكانيات وظروف العمل المناسبة لهم". ( عمر سعيد، منذر الخليبي واخرون، مرجع سابق، ص 106)

ويعرفه البعض بأنه: "العملية التي يتم الاتصال بالعاملين من رؤسائهم لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف". (طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سابق، ص 8)

وتقوم عملية التوجيه على مبدئين أساسيين هما:

### 1- مبدأ تجانس الأهداف:

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

### 2 - مبدأ وحدة الأمر:

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

نخلص من خلال هذين المبدئين إلى أن هناك ثلاثة عناصر تقوم عليها عملية التوجيه وهي:

القيادة/ الاتصال/ الحوافز. (عمر سعيد، منذر الخليبي واخرون، مرجع سابق، ص 106)

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

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

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

ج - الحوافز : هي مجموعة الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة الحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط او مجموعة نشاطات معينة بالشكل

أو الأسلوب الذي يتبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه (عمر سعيد، منذر الخليبي واخرون، مرجع سابق، ص 171)

### ثالثا : الرقابة:

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

- هنري فايول : " تنطوي الرقابة على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء : الأشياء، الناس، الأفعال ."( محمد رسلان الجبوسي - جميلة جاد الله ص 149)

- عصام بدوي : " هي عملية متابعة مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفقاً للخطة الموضوعية والسياسات المرسومة والبرامج المعدة".

- حسن أحمد الشافعي : " هي تلك الجهود والأنشطة المستمرة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعية، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها. " (سعود بن محمد النمر وآخرون، 1997، ص 55)

بالنظر إلى هذه التعريفات نجد أن عملية الرقابة تتضمن مجموعة من العناصر أهمها <sup>1</sup>

- **تحديد اهداف ووضع المعيار:** يساعد تحديد الأهداف بدقة في أية منشأة على وضع المعايير الرقابية الملائمة بواسطتها يمكن قياس النتائج الفعلية أو الأداء
- **المقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة:** يجب أن تؤدي هذه المقارنة إلى وجود تطابق بين النتائج والمعايير لكن قد تكون هذه النتائج أعلى أو أقل من المعايير المرسوم في حالة الأخيرة يجب قياس للفروق والتعرف على أسبابها.

□ **قياس الفروق والتعرف على أسبابها وتصحيحها:** في حالة ما إذا كانت النتائج المحققة أقل من المعايير المرسومة فإنه يجب التعرف على تلك الفروق وتحديد أسبابها حتى تتمكن الإدارة من معالجتها.

**1-1-7:- مفهوم التنظيم:** إن الاهتمام المتزايد الذي لقيه موضوع التنظيم جعله من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب والاختلاف في تحديده وشرح مضامينه ورسم خطواته، لكن هذا لا يمنع من أن يكون للتنظيم لدى العديد من الفقهاء معنى واحد أو معانٍ متقاربة، بل زيادة على ذلك فإن ذلك التضارب يساهم في تحديد فكرة التنظيم بشكل واسع.

#### أولاً: تعريف التنظيم:

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

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

وبمقتضى وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض، وبين الأشياء ببعضها البعض"(عبد الحميد شرف، 1997، ص 15)

-سيد الهواري:"التنظيم هو وضع نظم للعلاقات منسق إدارياً لتحقيق هدف مشترك، فالتنظيم بهذا المعنى عبارة عن نظام أو منظومة تتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها البعض وتكمل بعضها البعض، وأي خلل في أي جزء منها يحدث خلل في النتيجة الكلية" (المرجع السابق، ص 16)

-كمال أبو الخير:"هو العمل على إيجاد حالة توازن في المشروع وذلك عن طريق تحديد أهدافه، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام، وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسؤولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للمراقبة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والبادرة إلى تقويمها"<sup>2</sup>

-احمد ماهر:"التنظيم هو بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنشأة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق وأساليب وإجراءات العمل

وغيرها من الأسواق كل هذه المكونات يجب أن تتغير من حين إلى آخر حتى تنجح عملية التنظيم فيكون هنالك بينها وبين أف ارد وجماعات العمل" <sup>3</sup> (احمد ماهر 2000 ، ص458)

**كمال محمد علي:** "التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا ويقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها، كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة ببغضهم البعض، أو بين الإدارة والعاملين" كمال محمد علي 1984، ص78

**عادل حسن:** "هو أسلوب لتحقيق أكبر تعاون ممكن بين الأفراد داخل الإدارة أو المنشأة لتحقيقها بأكثر كفاءة في أقل وقت ممكن وبأقل تكاليف ممكنة، وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم أيضا غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غاية" (عدل حسن 1982، ص102)

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 وتستمر أي إدارة ما لم تعتمد على تنظيم جيد ومحكم وسليم، ذلك إن التنظيم يعمل على تقسيم الوظائف والمهام وتحديد المسؤوليات وطريقة التنسيق فيما بينها بالإضافة إلى رسم كل العلاقات داخل المنشأة وتوضيح نطاق الإشراف، وهذا ما لا يمكن أن تقوم المنشأة بدونه.

### ثانيا: أهمية التنظيم:

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

#### 1- التنظيم هو هيكل العلاقات والسلطات:

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

#### 2- التنظيم هو هيكل الاتصالات والمعلومات:

يساعد التنظيم وبشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال داخل المنشأة سواء بين مستويات الإدارة، أو بين العاملين داخل احد هذه المستويات، ذلك ان التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها ووجهة استقبالها (احمد ماهر 2000 ، ص458)

#### 3- التنظيم هو وسيلة لتنمية القدرات:

يعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة وتحسين أدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف المنوطة بهم، إذ أن الأف ارد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل التنظيم ضروريا لاستغلال تلك الخبرة بشكل إيجابي يعود بالنفع على المنشأة (عبد الحميد شرف 1997. ص 29)

#### 4- التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية:

عن طريق التنظيم الجيد يتم تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وفق تخصصات الأفراد، أي بوضع العامل المناسب وهذا من شأنه القضاء على التضارب في المهام والتداخل في الصلاحيات. (قيس محمد العبيدي 1997. ص 33)

### ثالثا: خطوات التنظيم:

يتباين التنظيم في طريقة بنائه باختلاف حجم المنشآت أو المؤسسات و الأبعاد التي ترمي إليها وطبيعة أهدافها التي يسعى إليها التنظيم، فالمؤسسات باختلاف أحجامها تتطلب تنظيما بالضرورة سواء كانت الوظائف بسيطة أو معقدة إلا أن الاختلاف في تنظيمها يختلف حسب المؤسسة ويجب لوضع هذا التنظيم إتباع خطوات محددة: (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000. ص 59).

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

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

- 03: وضع طريقة التنسيق:** تحتاج خطوة تقسيم المهام والنشاطات إلى وضع طريقة للتنسيق فيما بينها) إي بين الوظائف المختلفة(لكي تتمكن من العمل في شكل موحد.
- 04: وضع نظام الرقابة:** تعد الرقابة أمراً ضرورياً، وتكون من المدير على المرؤوسين لمعرفة مدى سير العمل داخل المؤسسة وادراك النقص أو المشاكل التي قد تحدث.
- 05: تحديد السلطة اللازمة:** والمقصود بها تحديد سلطات بعض المرؤوسين التي يفوضها لهم المدير من أجل السرعة والإتقان في العمل لتحقيق الأهداف لكن هذا التفويض يجب أن يبقى في حدوده فلا يتجاوز إلى وظائف أخرى وذلك لنجاح التنظيم.
- 06: رسم الهيكل التنظيمي:** حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي للمنشأة في شكل خريطة، وتشمل توزيع الوظائف إلى وحدات وأقسام حسب درجة الأهمية لتلك الوظائف عن طريق وضع كل وظيفة إلى أدنى مستوى منه، وهذه الأخيرة تمثل قاعدة الهيكل التنظيمي.

### 1-1-8-: أنواع التنظيم

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

#### أولاً: التنظيم الرسمي:

حتى يمكن فهم التنظيم الرسمي بشكل جيد فقد أرى الباحث أن يذكر أكثر من تعريف له: "هو الذي يهتم بهيكله النشأة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في النشأة وبالتالي تبين دور كل فرد فيها، ويشمل القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي يعبر عن الصلاحيات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسيات العمل في المنشأة" (عمر سعيد منذر الخليفي وآخرون، ص 74)

"يقصد به كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأسفل وتتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم بالبعض" (قيس محمد العبيدي، ص 228)

"هو الذي يهتم بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم العمال وتوزيع الاختصاصات ويقتضي هذا التنظيم إن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات" (طلحة حسام الدين-عدلة عيسى مطر، ص 64)

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

ويقوم التنظيم الرسمي على المجموعة من النقاط والتي من خلالها تظهر خصائصه التي تميزه عن التنظيم غير الرسمي، وتتمثل هذه النقاط فيما يلي: (قيس محمد العبيدي، ص 229)

#### 1/ ارتباط التنظيم الرسمي بتحقيق الأهداف التنظيمية:

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

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

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

#### 3 / ارتباط الأغراض الشخصية للأفراد بالأهداف المراد تحقيقها:

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

#### 4 / تحديد التنظيم الرسمي لنطاق العمل:

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

**ثانياً: التنظيم غير الرسمي:**

يعرفه البعض بأنه: " مجموعة العلاقات التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة، تحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان". (المرجع السابق، ص 238)

كما يعرف على أنه: " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال ويستمررون في إقامتها وعلاقات لا تخططها الإدارة أو تقييمها بصفة مباشرة ، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة" (كمال محمد علي معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، ص 108)

وقد ظهر التنظيم غير الرسمي نتيجة أسباب عديدة من بينها:

- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية كل حاجيات الافراد داخل المنشأة

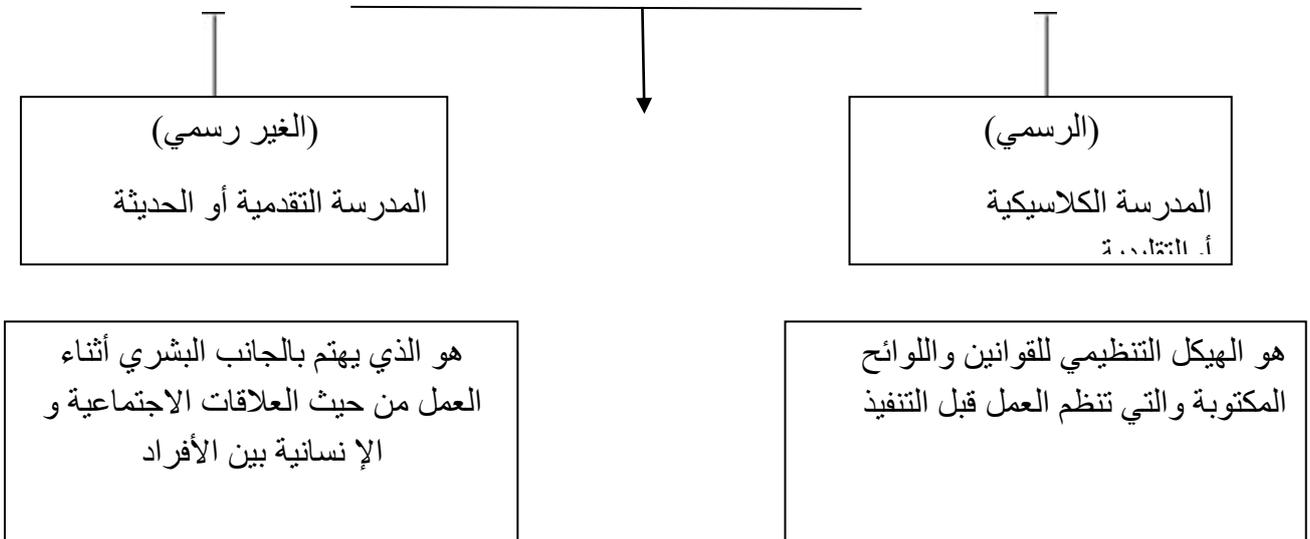
- كبر حجم التنظيم الرسمي يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية نظراً للعزلة التي تحدث لهم من جراء ذلك.

- تواجد أفراد المؤسسة مع بعضهم في مكان واحد يؤدي إلى ظهور علاقات بينهم بصفة غير رسمية.

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

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

الشكل رقم 3: أنواع التنظيم (مدارس التنظيم) (المرجع السابق، ص. 67).



تنظيم الجهاز الإداري كانت وال ت ازل من أول وأبرز محاولات التطوير الإداري، ذلك إن المؤسسات عموماً تنمو وتتطور الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في التنظيم الذي تنتهجه هذه المؤسسات، و عليه فإن إعادة التنظيم تعني بالضرورة عدم نجاعة التنظيم السابق. ويرى البعض أن الحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في حالات:

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

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

- صعوبة رضا العمال وتقبلهم للتغيير
- وجوب وجود مهارات إرساء قواعد عملية إعادة التنظيم تنفادي من خالها ما لم ينجح التنظيم في تطبيقها

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

### 9-1-1- مبادئ وأسس التنظيم :

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

#### أوال : مبدأ ضرورة التنظيم

حين يصبح عدد الأشخاص داخل الإدارة أكثر من شخص واحد فإن ذلك تلزم تقسيم الوجودات بينهم وتحديد المسؤوليات، عندها يكون لكل شخص به في إطار منظم ( علي محمد منصور مجموعة النيل العربية، ص152)

#### ثانياً: مبدأ تحديد الهدف

إن تحديد أهداف المنظمة هي أساس إنجاز أي وظيفة، ذلك أن تحديد الهدف ضرورة يفرضها ليس فقط واقع الممارسة السليمة للوظائف الإدارية بل أيضاً توحيد كافة الجهود وتجميع الموارد البشرية وغيرها من الموارد الأخرى لتحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى ذلك فإن التنظيم في حد ذاته كعنصر من عناصر الإدارة وضع لتحقيق أهدافها، فبدون أهداف تصبوا الإدارة إلى تحقيقها فال أهمية وال حاجة للتنظيم فيها (عمر سعيد - منذر الخليلى وآخرون ، ص30)

#### ثالثاً: مبدأ الوظائف:

وهو أن تقوم الإدارة على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص الن الأهداف الإدارية إذا بنيت على أساس الأشخاص فإنها ستصبح مرتبطة بهم، وفي هذه الحالة سيكون عدم استمرارية الفرد الدارة ألي سبب كان ( وفاة، استقالة، تقاعد) معناه عدم استمرارية تلك الإدارة ، وعلى عكس ذلك فإن بناء المنشأة على أساس الوظيفة معناه البحث عن الفرد الذي تتلاءم قدرته مع تلك الوظيفة وحتى في حالة عدم استمرارية فان الوظيفة ستبقى مستقرة، ولن يتطلب ذلك إل شخصاً بديلاً.

#### رابعاً: مبدأ تفويض السلطة

إعطاء الحق في التصرف واتخاذ القرارات لبعض الأفراد العاملين داخل المنشأة في نطاق محدد وذلك عن طريق منح المدير أو المسؤول بعضاً من اختصاصاته لهؤلاء الأفراد، حيث تساعد عملية التفويض في تخفيف أعباء العمل على المدير، والكشف على قدرات العاملين وتحقيق الديمقراطية والمساعدة على اتخاذ القرارات بطريقة سريعة، لكن يشترط في عملية التفويض تحديد نطاق العمل المفوض فيه، مع إيجاد رقابة من المفوض على المفوض إليه (المرجع السابق، ص81)

#### خامساً: التوازن بين المركزية واللامركزية

يقصد بذلك أن يكون هناك توازن في سلطة اتخاذ القرارات ، فيصل القرار إلى المركزية في الأمور التي تستدعي ذلك مثل القرارات المصيرية والعامة التي تخص المؤسسة، ومن جانب آخر تعتمد اللامركزية عن طريق نقل وتفويض السلطة لمستويات إدارية أقل مع وجود الرقابة عليها كما سبق وأن ذكرنا (مهدي زويلف - علي عضايدية الاردن، ص12)

#### سادساً: مبدأ تقسيم العمل

لكي تكون هناك جودة في العمل وتحسين في الأداء وسرعة في التنفيذ يجب أن يتم تقسيم العمل وتوزيع المهام داخل المنشأة ووضعها على شكل فروع أو مجموعات، وتصبح بذلك الأهداف أكثر تحقيقاً (فائق حسني أبو حليلة بيروت لبنان الطبعة الأولى، 2004)

#### سابعا: مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية

من الضروري أن تتناسب السلطة الممنوحة للرئيس أو المدير داخل المنشأة مع مسؤوليته لذلك أنه من غير الممكن أن تكون مسؤولية المدير أكبر من سلطته فال يستطيع إللت ازم بها، والعكس صحيح، إضافة إلى ذلك فان لكل من السلطة والمسؤولية حدود ترسمها أهداف المنشأة وعالقة العمل حيث أنه ال يمكن للرئيس مثال أن يصدر أوامر للمرؤوس تخرج عن نطاق العمل المناطبه (عبد السالم أبو قحف، ص 357)

#### ثامنا: مبدأ النمو الوظيفي

يعد من بين المبادئ الهامة في التنظيم أنه يدرس النمو والمنشأة وتوسعها في المستقبل، إذ يجب على كل منشأة أن تصمم وتضع تنظيمًا قادرًا على مواكبة جميع المستجدات التي ستحدث في المستقبل وقادرا على التأقلم مع أي تطورات وأن يأخذ هذا بعين الاعتبار كل الإمكانيات والموارد المادية والبشرية للمنشأة (عبد السالم أبو قحف، ص 357)

#### تاسعا: مبدأ التنسيق

تتم الأعمال داخل أي منشأة بواسطة أفراد لكل منهم حجم عمل معين وبإنجاز هذا العمل يتحقق جزء من الهدف، ولكي يظهر الهدف واضحا اليد من جمع هذه الأعمال والمهام المنوط بها هؤلاء الأفراد بشكل سليم وبطريقة متناسقة تظهر الهدف المراد تحقيقه، وعليه فإن التنظيم هو العنصر الوحيد الذي يستطيع القيام بعمليات التنسيق الالزمة لجميع هذه الجهود بحيث يبرز في نهايتها الهدف المنشود تحقيقه في أسرع وقت وأقل جهد وأقل تكاليف ممكنة (عادل حسن الإدارة، ص129، ص130)

#### عاشرا: مبدأ التخصص

يتطلب هذا المبدأ أن يتخصص كل فرد في أداء العمل الذي يتفق مع مؤهلاته وقدراته وكفاءته الوظيفية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى اكتساب المهارة والخبرة في العمل، وزيادة القدرة على التعمق في 2 الوظائف وبذلك تزداد كفاءة الإدارة (محمد رسالن الجبوسي جميلة جاد هلا، ص 88).

**خلاصة الفصل :**

يحتاج العمل المؤسساتي بشكل ال لبس فيه إلى ضرورة وجود عملية إدارية إستراتيجية وتنظيم إستراتيجي فعال يسعى إلى توفير جو من التعاون والتفاهم والتنسيق بين جهود الموارد البشرية سواء بين الأفراد العاملين مع مسؤوليتهم، أو بينهم وبين زملائهم بما من شأنه القضاء على التصادم أو التداخل بين الوظائف والمهام داخل بيئة العمل، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن التنظيم الكفاء يساعد على تطوير قدرات العمال وتحسين سلوكياتهم خاصة في مجال العمل. ومن هذا المنطلق يرى هوجو دايمر أن من بين مصادر تحقيق الوفورات الاقتصادية، ال يوجد مصدر الوفورات أعظم من استخدام التنظيم الفعال، أنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات الإنسانية( قيس محمد العبيدي،ص 34)

# المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

المحور الثالث: إدارة المنشآت الرياضية

# الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

# الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثالث:  
منهجية البحث  
واجراءاته الميدانية

الفصل الرابع:

# عرض وتحليل ومناقشة النتائج

قائمة المراجع

**تمهيد :**

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

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

وسوف نتناول في هذا الفصل مدخل إلى إدارة الموارد البشرية إلى تعريفها، وظائفها و التغيرات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية القديمة والحديثة

**1-2-1- المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية:****1-2-1-لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية :**

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

**-مرحلة الثورة الصناعية:**

تعتبر الثورة الصناعية بمثابة البداية للعديد من المشاكل التي تواجهها الدارة داخل المؤسسات، فعلى الرغم من أن الثورة الصناعية حققت نتائج إيجابية حيث أدت الى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع وتزايد رؤوس الأموال، ال أن مركز العامل أصبح ضعيفا، فقد كان ينظر الى العامل بمنظور السلع التي تباع و تشتري، ويرجع السبب في ذلك الى اعتماد ادارة المؤسسات على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل نفسه، كما ساهمت المصانع الكبرى في خلق المزيد من خاصة فيما يتعلق بمجالات العالقات النسائية، إذ أصبحت الأعمال المطلوب إنجازها روتينية عن طريق الآلة ونتيجة لكل هذا لم يجد العمال إلا أن يتحدوا و يقوموا بانتفاضات و ثورات في مواجهة أرباب العمل - (محمد سعيد أنور سلطان الإسكندرية 2003)

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

كما سبق وأن ذكرنا فان الاهتمامباللة على حساب العامل أدى الى خلق العديد من المشاكل مما أدى الى ظهور بعض الحركات، جاءت لتساهم في حل المشاكل من خلال ايجاد حلول معينة، ومن أوائل الحركات التي ظهرت في المرحلةهي: حركة الدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة فريدريك تايلور(المرجع سابق ص41)

الذي أضهرت الد ارسات التي قام بها أن هناك إجحاف للعمال و هضم للكثير من حقوقهم مما تسبب في خلق جو مشحون بين أرباب العمل و العمال فقامت هذه الحركة باقت ارح بعض الحلول التي تساعد على حل تلك المشاكل لتحسين ظروف العمل كانجاز قاعات للعلاج و الوقاية من حوادث العمل، كل هذه الحلول بدأت تعيد الاهتمامبادارةألف ارد، فكان يوجد في بعض المصانع الأمريكية مساعدون اجتماعيون وظيفتهم تتمثل في مساعدة العمال على حل مشاكلهم ومع مرور الزمن بدأت تظهر وظائف جديدة داخل المنشآت تخص الوقاية من الحوادث العمل والجور والحوافز، الى أن تم وضع هذه الوظائف 2في سنة 1912 في اطار مصلحة خاصة أطلق عليها اسم: إدارة الأفراد 1clermontbarnabé, P36 .

**-مرحلة ما بين الحربين العالميتين(1919-1945):**

نتج عن الحرب العالمية الأولى خسائر بشرية كبيرة أثرت على الإنتاج داخل المصانع، وأصبحت اليد العاملة نادرة جدا مقابل زيادة الطلب على السلع و حاجة الدارات الى منيسيرها، حيث أصبحت معظم الموارد البشرية موجهة الى المجال العسكري مما جعل الدول والمتقدمة منها على وجه الخصوص أمام مشكلة كبيرة، فلجأت الولايات المتحدة الأمريكية الى إنشاء لجان لبحث ما يجب القيام به للخروج من هذا المأزق وتبعتها في ذلك بريطانيا وألمانيا ثم روسيا التي أنشأت سنة 1920 معهدا متخصصا في علم العمل، تلك اللجان قامت بدراسة مدى تأثير الفرد على إنتاج فوجدوا أن للجماعة تأثير على الفرد وبالتالي التأثير على أدائه ومردوديته، وخلصوا الى نتيجة مفادها ان الإنتاج هو حصيلة العمل المشترك والتعاونالمتبادل بين العمال. 2, édition ARC, I.B.I.D, P40 1981.

**-مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية :**

عرفت هذه المرحلة تقدما كبيرا في المجال ادارة الموارد البشرية، حيث تم استغلالالأخبرة العسكرية آنذاك في عمليات اختيار الأفراد لتوظيف و تدريبهم و تنمية قدراتهم، فأصبحت بذلك من أهم أولويات الإدارة داخل المنشأة .

لقد تم من جراء ذلك توسيع المجالت و النشاطات المتعلقة بالأفراد و تحسين ظروف العمل داخل المنشآت و خارجها، إضافة إلى توفير الجو الملائم ل اراحة العمال، و اصدار حقوق للعمال مثل حق في العطل السنوية والعطل المرضية والتقاعد، ثم جاءت في سياق تلك التطورات نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال وتضمن مصالحهم في اطار منظم وقانوني، في خالل هذه المستجدات التي حصلت على مستوى الدارات و ظهور الأهمية الكبرى للموارد البشرية أقيمت أول محاضرة حول ادارة ألف ارد داخل أكبر الجامعات الأمريكية،

والتي كانت بمثابة نقطة انطلاق في وضع الموارد البشرية ضمن تخصصات مستقلة داخل المعاهد والجامعات. (I.B.I.D, P43)

### 1-2-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

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

### 1-تعريف إدارة الموارد البشرية :

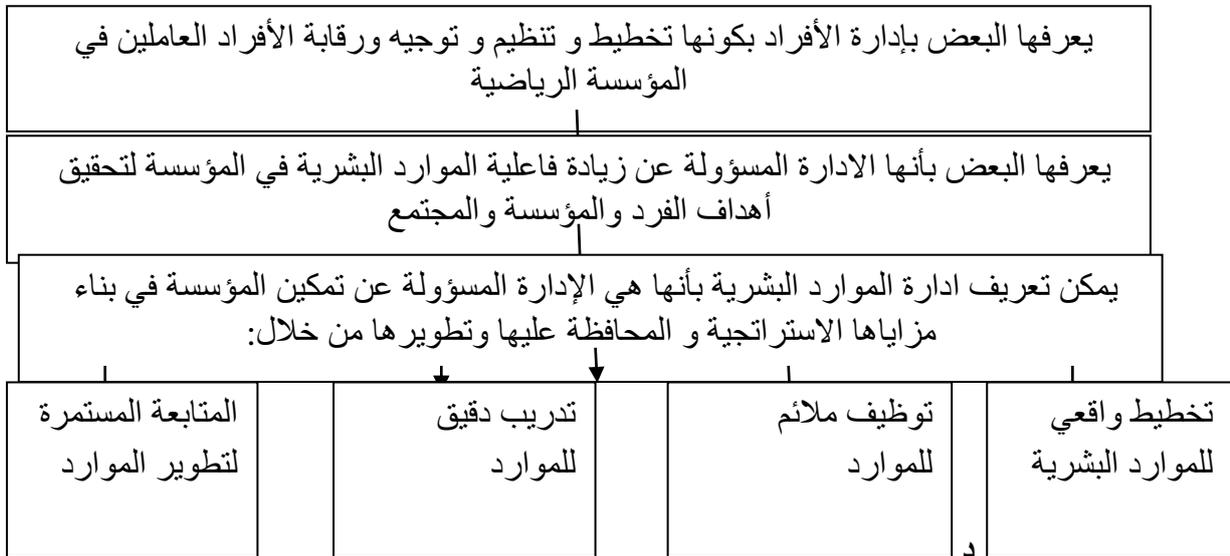
يوجد لدى مؤسسة عدد من المشاركين الذين يساهمون في تحديد نشاطاتها والهدف المرجوة منها، ومن ثم توزيع النشاطات تستدعي مهارات متنوعة حيث أدى ذلك الى زيادة في عدد المهام وكيفية توزيعها علنا لأفراد أكثر قدرة فلي فهم تلك المهام المنوطة بهم بغرض تحقيق مستلزمات العمال المراد القيام بها (نبيل محمد مرسي ص277)

ان ادارة الموارد البشرية على غرار جميع المجالات المدروسة ظهرت لها تعريفات مختلفة نجد من بينها: هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين داخل المؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام المثل لقدراتهم وامكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة (صالح الدين محمد عبد الباقي 2002 ص14)

هي تلك الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم <<من أهم الموارد التي من واجبها أن تعمل على تزويدهم بمكافحة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه من مصلحتهم، أن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم والمصلحة العامة. (حسين أبراهيم بلوط 2002 ، ص18)

وهي مجموعة من السياسات التي تتعلق بنشاط العنصر البشري داخل المؤسسة، هذه السياسات والممارسات ما هي ال ( وضايف من بينها ) الاستقطاب ، التحفيز.....الخ( تربط بين مختلف الإدارات الموجودة في تلك المؤسسة. (BERnardgalanbaud P15 ? 2002)

الشكل رقم 04 : مفهوم ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية (حسن أحمد الشافعي ، المؤسسات الرياضية)



من خلال التعريفات السابقة تظهر الأهمية القصوى لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومما ساعد على ذلك نجد - :ظهور نشاطات مختلفة وعديدة ساهمت في تحجيم المؤسسات نتج عنها تعدد الوظائف وبالتالي الحاجة الماسة الى من يقوم بتلك الوظائف مما يعني كثرة العاملين داخل المؤسسة، المر الذي يستوجب وجود ادارة متخصصة تهتم بشؤون هؤلاء العمال .

- بروز النقابات العمالية نتيجة زيادة الموارد البشرية داخل المؤسسة و تطور علاقاتها مع الإدارة التي تصل أحيانا الى ظهور صراعات بين تلك النقابات وادارة المؤسسة مما يتطلب وضع جهاز يهتم بالموارد البشرية

حتى يتم تنظيمها بشكل أفضل يساعد على خلق جو إيجابي بين الإدارة والفرد العاملين أو نقاباتهم، هذا الجهاز تمثل في إدارة الموارد البشرية. (علي السلمي 1992، ص18)

-صدور بعض التشريعات العمالية التي تحدد مجالات العمل وكيفية تنظيمها، كما تحدد عالقات العمال بالمؤسسة مما يحتم ضرورة وجود إدارة داخل هذه المؤسسة تحرص على تطبيق القوانين المتعلقة بتلك العالقة وتعمل على الممثل لها وتجسيدها. (محمد سعيد أنور سلطان 2003 ، ص30)

أما بالنسبة للأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها فيمكن تقسيمها الى نوعين هما: المشاركة والفعالية.

-فيما يخص المشاركة فهي الهدف الأول ومعناها جذب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث نجد في بعض الأحيان فريق عمل يهتم بالبحث عن القوى العاملة من خلال التعريف بمؤسستهم وتوضيح احتياجاتها للعمال، وبعد مشاركة هؤلاء العمال يصبح من الضروري على المؤسسة توضيح مراكزهم وتنظيمها.

-أما الهدف لثاني والمتمثل في الفاعلية فالغاية منه جعل الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المؤسسة تعمل بأفضل المجهودات لتحقيق أحسن النتائج. (حسن ابراهيم بلوط، ص20).

### 1-2-3-وظائف إدارة الموارد البشرية :

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

أولا: **الوظائف العامة لإدارة المورد البشرية** (المرجع السابق، ص 11)

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

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

2- **تخطيط القوى العاملة:** يعرفها البعض بأنها عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، بمعنى آخر هو نظام توافق وذلك عن طريق تحديد الأفراد الموجودين داخل المؤسسة بالإضافة الى الأفراد المراد تعيينهم حسب متطلبات المؤسسة مستقبالمن يد عاملة. (راوية محمد حسن 1999 ، ص58)

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

4- **التدريب:** يعرف التدريب على أنه الجهود الادارية والتنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين داخل المؤسسة وتعلمه المهارات التي تساعده على القيام بذلك العمل. (مصطفى نجيب شاوش 1996، ص232).

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

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

- 7- **العلاقة مع النقابات:** يخص هذا الجانب تنظيم علاقة ادارة الموارد البشرية مع النقابات العمالية المتواجدة داخل المؤسسة أو ذات العالقة معها حتى وان كانت خارجية ومن المحاور التي تهدف إليها هذه العالقة نجد الشكاوي، النزعات العمالية، التأديب وحقوق العمال والطرء من المنصب الرتكاب أخطاء جسيمة أو لتكرار الأخطاء .
- 8- **تنظيم ساعات و جداول العمل:** تتمثل هذه الوظيفة في تنسيق بين الادارة العامة وادارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمواقيت العمل كتحدد وقت الدخول ووقت الخروج من المؤسسة وتوضيح الحجم الساعي المطلوب من العامل.
- 9- **أمن وسالمة العاملين:** يتم ذلك من خالل اتخاذ التدابير والجراءءات الالزمة لتوفير جو الأمان داخل المؤسسة بشكل يضمن سالمة العامل. (أحمد ماهر، 2001، ص3)

الشكل رقم 05: تخطيط القوى العاملة (عبد الغفار حنفي 1989، ص48).

**ثانياً: وظائف مدير ادارة الموارد البشرية** **الاجمالية من القوى**  
يقوم المدير ادارة الموارد البشرية بوظيفتين هما: **الوظيفة استشارية/ وظيفة تنفيذية:**  
**\*الوظيفة الاستشارية:**

حيث يقدم بعض الآراء للإدارة العامة أو مجلس الإدارة في المؤسسة فيما يخص مجالات ادارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقديم الإرشادات للمديرين التنفيذيين بخصوص المشاكل التي قد تقابلهم في عالقاتهم مع الأفراد العاملين تحت وصايتهم، ويعتبر **هذا العمل الختالي بالقسط لا يلزم** الإدارة العامة وحدها، ذلك وفقاً للمبدأ الإداري الذي مفاده وجوب تعادل السلطة مع المسؤولية داخل المؤسسة، حيث أن كل مدير فرعي أو عام ملزم بتنفيذ خطط وأعمال محددة في إدارته، ولا يكون دور مدير إدارة الموارد البشرية الارشادياً . (صالح الدين محمد عبد الباقي، 2001ص.)

**\*الوظيفة التنفيذية:**

تتمثل هذه الوظيفة في قيام مدير **ادارة الموارد البشرية بتنفيذ كل ما له صلة بالموارد البشرية من التشريعات أو** أوامر أو قوانين أو لوائح تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى قيامه بدور الرقابة على الإدارات الفرعية التابعة لإدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى سيرورة هذه الأخيرة بشكل جيد أم أن هناك نقائص أو تجاوزات تجعله يتخذ التدابير الخاصة بها شريطة عدم التدخل من خالل تلك التدابير في شؤون الإدارات الأخرى غير التابعة له داخل المؤسسة (صالح الدين محمد، ص 8)  
**1-2-4-تنظيم وظيفة الموارد البشرية:**

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

ويعود تاريخ تنظيم الموارد البشرية إلى مختلف التيارات الفكرية التي تساند كل واحدة منها نوعاً خاصاً أو نموذجاً معيناً في تنظيم المؤسسات إضافة إلى تأثير التغييرات التي بدأت تحدث على المؤسسات على النتائج المحصل عليها من طرف تلك الأخيرة ( المؤسسة )، وراح بعض المحللين في مجال تسيير المؤسسات ينطلقون من فرضيات تفسر أن الجانب المادي هو الهدف الوحيد للمؤسسة وأنه لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق التنظيم الجيد لوظيفة الموارد البشرية داخل المنشأة لكن هذا كان سبباً في ظهور عدة نماذج داخل الأنظمة العديدة اختلفت مع اختلاف سياساتها وأفكارها، هذه النماذج يمكن تقسيمها إلى قسمين نماذج اقتصادية ونماذج اجتماعية. الفرع الأول: النماذج الاقتصادية: تنقسم بدورها إلى قسمين: نموذج رأسمالي اهتم بالجانب المادي على حساب الجانب البشري، ونموذج اشتراكي اهتم نوعاً ما بالجانب البشري.

**1-النموذج الرأسمالي:** رأى بعض الاقتصاديين المعاصرين أن التسيير الناجح والإنتاجية المرتفعة داخل المؤسسة تعتمد على التركيز على الجانب المادي لذلك فقد ركزوا على هذا الجانب وأهملوا الجانب البشري

وفي هذا يري البعض " أن المؤسسات العمومية أقل تسييرا من المؤسسات الخاصة، إذن هي أقل من الناحية المر دودية 1 وذلك بسبب إهمالها للجانب التقني (B.jacquillat, , 1981 p36) "

**2-النموذج الشراكي:** لم يختلف هذا الأخير كثيرا عن النموذج الرأسمالي، حيث أن الاهتمام الكبير يبقى موجهها دائما للجانب المادي، لكن بأقل درجة، ويرى البعض بضرورة توفير بعض الحوافز والتشجيعات والتي تدخل كإستراتيجية بعيدية في تنظيم الموارد البشرية لأنها تساعد على تحقيق نتيجة اجتماعية جيدة، وتساعد على رفع مستوى المجتمع بدال من النتيجة المادية وحدها. (H.lepage, 1978, p 134)

### الفرع الثاني: النماذج الاجتماعية

هي الآخرة تنقسم إلى ثلاثة نماذج النموذج التقليدي ونموذج العالقات الإنسانية ونموذج الموارد البشرية  
**1\_النموذج التقليدي :** هذا النموذج جاء نتيجة أفعال: تايلور وفايول، ويقوم على فرضيات مفادها أن الضاعمال الموجهة لألف ارد العاملين يجب ان تكون مج أزة إلى وظائف بسيطة وسهلة التنفيذ من خلال وضع قوانين وقواعد تنظيمية تجعل هؤلاء العمال يطبقونها بكل سهولة، أما دور الإطارات فيقتصر أساسا على المتابعة والمراقبة عطاء الإرشادات والأوامر للعمال(H. fayol, , 1990, p 12)

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

### 2- نموذج العلاقات الإنسانية :

ينسب هذا النموذج إلى إلتون مايو حيث أراد هذا الأخير من خلال خبرته في العمل أن يبين مدى تأثير المحيط العملي بالموارد البشري حيث اعتبر الموارد البشرية بمثابة العامل الأساسي داخل المؤسسة لذلك يجب مراعاته والاهتمام به بصفة دائمة، وذلك بوضع تنظيم محكم وجيد للموارد البشرية داخل المنشأة، فالإنسان ( حسب ما يراه إلتون مايو ) ليس آلة جامدة مهمتها الإنتاج فقط، بل هو كائن حي وذو مركز حيوي وأساسي وحساس أي مؤسسة . (YVES. SIMON- HENRI TEZENAS , , 1982 , P 74)

### - نموذج الموارد البشرية :

جاء بهذا النموذج كل من: ماك قريكو و ر.ليكرت، حيث قام هذين الأخيرين بتحليل ودراسة الموارد البشرية فوجدا أنه من الضروري إش ارك العامل في تسطير أهداف المنشأة التي تسعى لتحقيقها والتي جاءتوايجابيا لدى ألف ارد أجلها، ذلك أن اشتراكهم في عملية تحديد ورسم الأهداف المرجوة تلعب دورا أساسيا لأنه يساعدهم على الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل بشكل أفضل بكثير من اعتبارهم مجرد منفذين للأوامر المعطاة لهم، وعليه فإن الموارد البشرية عنصر هام يتوجب أخذه بعين الاعتبار وتنظيمه بشكل جيد 2وسليم بما من شأنه أن يساهم في تطوير المنشآت وتحقيق أهدافها المرجوة. ( Jean DIVRREZ,? 1978 ? p 31 )

### 1-2-5-مكانة ادارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي:

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

من خلال هذا نجد أن الهيكل التنظيمي أمر لا بد منه بل أكثر من ذلك فإن عدم وجود هيكل تنظيمي معناه عدم وجود المؤسسة، ذلك أنه عبارة عن وسيلة يتم كم خلالها إدارة المؤسسة بأكملها حيث يحقق أهدافا عديدة من بينها: (عمر وصفي عقيلي - قيس عبد المؤمن ، ، 1994 ، ص6)

- تحديد مهام العمال وتوزيع الواجبات المطلوبة منهم داخل المؤسسة.
  - تحديد الأوضاع القانونية لكل لافراد وذلك بتحديد المسؤوليات الإدارية.
  - التنسيق بين الوظائف والمهام وربطها ببعضها في إطار يضمن للمؤسسة سيرورتها وتطورها.
  - المساعدة على تنفيذ الخطط التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها.
  - إزالة الغموض والتعقيد والتغيير الذي قد يحدث في بيئة المؤسسة.
  - تنظيم ووضع الضوابط والأسس التي يسير عليها عنصر الموارد البشرية في المؤسسة حيث يتم وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الإدارات والأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها
- الخريطة التنظيمية:**

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

#### الدليل التنظيمي:

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

وحتى يحقق الدليل التنظيمي الغرض الذي وضع من أجله فإنه البد من المراعاة عند تصميمه الدقة والوضوح والبساطة، وأن توضع جميع المعلومات بأسلوب مفهوم وشامل بما من شأنه إعطاء [صورة حقيقية عن التنظيم. (شلتوت - حسن معوض ، 2004)

إن الهيكل التنظيمي هو الإطار أو القاعدة التي تعمل بموجبها المنظمة وتتحرك وتتفاعل من خلالها الأداء مهامها ومعرفة مستوياتها، ووفقا لمفهوم بيترداركر فإن هناك ثلاثة طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي وهي: (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000 ، ص68).

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

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

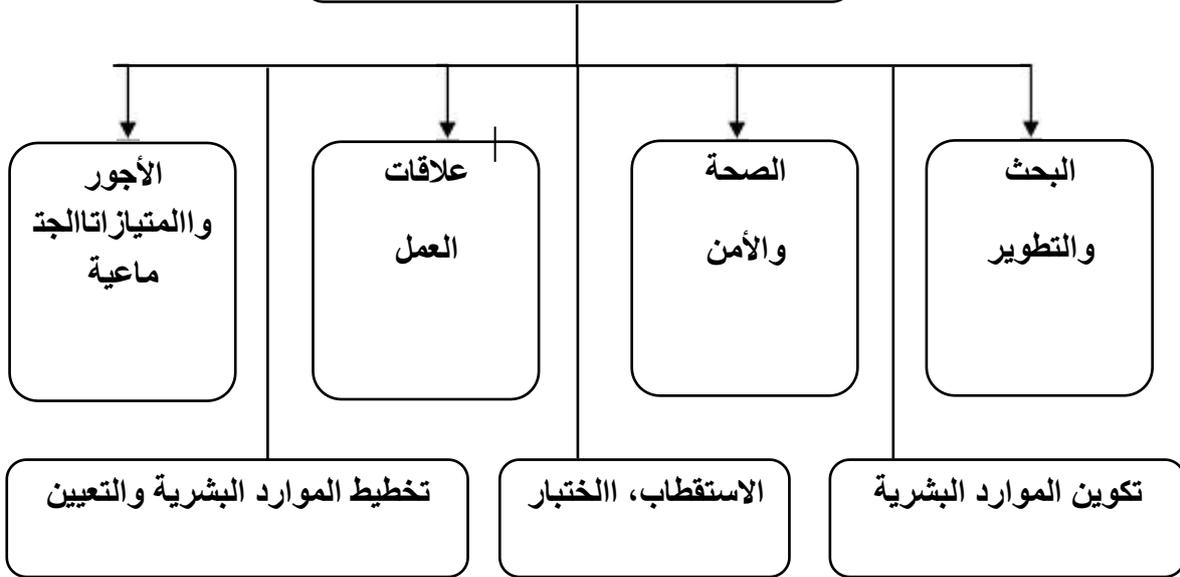
- تحليل العلاقات: يتم ذلك من خلال تحديد كل موظف أو مسئول وما يستوجب عليه القيام به داخل المنشأة، مع توضيح العلاقات التي تربطهم ببعضهم البعض .

يتضح لنا من خلال ما سبق أن مكانة إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي تظهر حسب طبيعة نشاط المؤسسة، ذلك أنه بالنسبة للمالك الوحيد مثال نجده ال يحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير لأنمع ازدياد حجم المشاريع يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي تلك الوظائف بمفرده وبالتالي يصعب عليه أيضا إدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها ومكانتها داخل الهيكل التنظيمي كنتيجة لتطور إدارة المؤسسة وتعدد واختالف نشاطاتها، إضافة إلى كبر حجمها وربما تعدد المالكين لها.

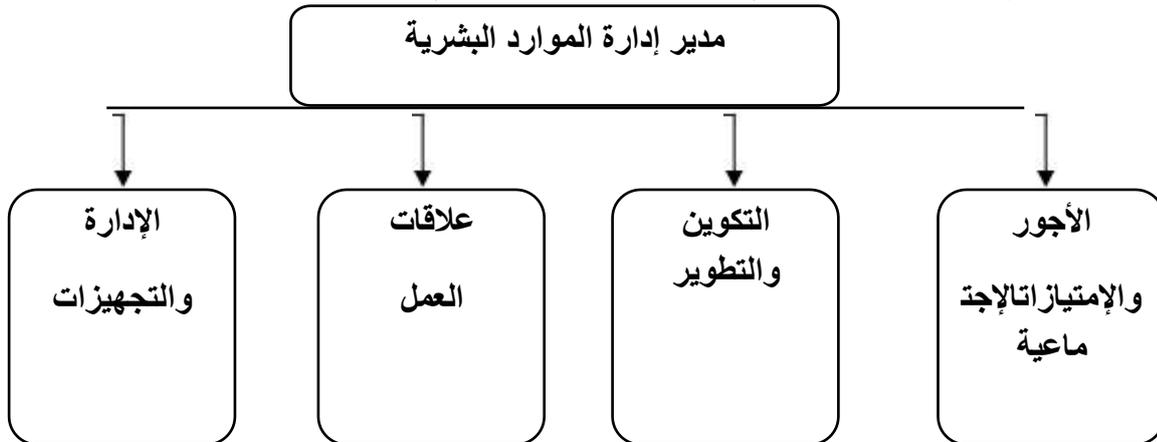
ويرفق هذا التطور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة واحتلالها موقعا هاما في هيكلها التنظيمي زيادة في الصالحيات ومضاعفة في الواجبات (حسين إبراهيم بلوط، 2002، ص.39)



الشكل رقم: 06: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة المتوسطة (marie thérèse miller-, 1992 , p33)



الشكل رقم: 07: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الكبيرة



بناء على هذا فإننا نستطيع أن نستعرض أهم الاعتبارات الخاصة بالهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية: (نظمي شحادة محمد - محمد الباشا ، 2000 ، ص.13).

إن موقع مدير إدارة الموارد البشرية قريب جدا من المدير العام للمؤسسة -إذا كان حجم المؤسسة كبيرا فيجب وضع نائب لمدير إدارة الموارد البشرية -إذا كان حجم المؤسسة صغى ار فتكون الإدارة على مستوى القسم - إذا كان حجم المؤسسة متوسطا فإن وضعية إدارة الموارد البشرية تكون نفس وضعية إدارات الخرى ولكنها ترتبط بالمدير العام بشكل أكبر.

### 1-2-6-أنواع الهياكل التنظيمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية:

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

لكن قبل الخوض في أنواع الهياكل التنظيمية فإنه يجدر بنا التطرق أوال لبعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الإدارة للهيكل التنظيمي لها، وهي تتمثل فيما يلي: (عمر سعيد- منذر الخليلي و آخرون ،ص 8)

1-حجم المنشأة والأهداف التي وضعت أجل تحقيقها

2.تركز أو انتشار المنشأة.

3عمر المنشأة .

4التخصصات المختلفة داخل المنشأة والتنسيق فيما بينهما .

5مدى تفاوت القدرات البشرية المستخدمة في المنشأة.

6مقدار التكنولوجيا المستعملة في المنشأة.

7مدى استقرار وعدم استقرار البيئة المحيطة بالمنشأة

أما بالنسبة لأنواع الهياكل التنظيمية فهي :

#### أ- الهيكل التنظيمي الرأسي:

يعتبر هذا النوع من أبسط الهياكل التنظيمية وأقدمها، ويعتمد عليه غالبا في المنشآت الصغيرة ويطلق عليه أيضا التنظيم الخطي حيث تتركز السلطة في يد المدير، فهو المصدر الوحيد للسلطة، ويترتب على ذلك استئثار الرئيس أو المدير بحق الإشراف على المرؤوسين، وحق إصدار التعليمات والأوامر الملزمة، ويتمتع هذا النوع بمجموعة من المزايا منها: السرعة في اتخاذ القرار والوضوح والبساطة والاقتصاد في المصاريف الإدارية بسبب عدم اعتماد المنشأة إلا على رجل واحد يسمى ضابط الإدارة والمخول له استئثاريا باتخاذ كافة القرارات (المرجع السابق ص 75)

#### ب-الهيكل التنظيمي الاستشاري :

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

ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية أنه يمد الرئيس التنفيذي بالاستشارة والمعلومات في الوقت الذي يحتاج إليها مما يرفع من قدرات الرؤساء في عملية اتخاذ القرار وبالتالي يساعد على خلق الكفاءة الإدارية (قيس محمد العبيد ، ص169) .

أول من نادي بهذا النوع من التنظيم هو فريديريك تايلورا الذي رأى بأنه يجب أن يعين لكل منشأة عدد المتخصصين داخل مجالها التنفيذي بشكل يمكنها من الاستفادة من خبراتهم في مجال التنفيذ العملي بدال من بقائهم خارج السلطة كما هو الحال في الهيكل التنظيمي الاستشاري، ومن مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي أنه يخفف الأعباء على الإدارة كما يضيف نوعا من المرونة لأنه يسمح بالتغيير وفق ما يساعد المنشأة دون التأثير على سير العمل، بالإضافة إلى وضع تخصصات في مل أقسام ووحدات المنشأة مما يزيد الكفاءة في العمل ويخلق روح الفريق (محمد رسالن الجبوسي - جميلة جاد هلا ، ص94)

**د-الهيكل التنظيمي الجغرافي:**

يتم تحديد نوعية وحجم الهيكل التنظيمي في هذا النوع على أساس المناطق الجغرافية التي يتم تحديدها بالنظر إلى متطلبات عمل المنشأة، بالإضافة إلى ما تتميز به هذه المناطق الجغرافية من عوامل واعتبارات يستوجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الهيكل التنظيمي، ويتم اعتماد هذا النوع عند توسع المنشأة وتعدد نشاطاتها في مناطق مختلفة لذلك توضع لها مجموعة من الفروع لتسهيل عملها، تكون كلها تحت وصاية الإدارة المركزية للمنشأة الأم. (المرجع السابق ص،100)

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

**و-الهيكل التنظيمي المصفوفي:**

ويعتبر من أهم الهياكل التنظيمية وأنجحها لذلك اعتمده معظم الإدارات وأصبح أكثر شيوعا لكنه رغم ذلك من أصعبها ذلك أنه يحتوي على نوعين من السلطة: السلطة العمودية والسلطة الأفقية، حيث تقوم الأولى على أساس التخصصات حسب الوظائف المتواجدة في المنشأة، أما الثانية فتقوم على أساس نشاطات المشاريع، وعليه فإن المسؤولين الإدارات الوظيفية تكون مسؤوليتهم حسب الوظائف التي يشرفون عليها في المنشأة، أما المسؤولين في المشاريع فتكون مسؤوليتهم منحصرة في تنفيذ متطلبات الخطط لكل المشاريع التي تكون تحت إشرافهم. (قيس محمد العبيدي،1996، ص167)

إن سبب أخذ معظم المنشآت بهذا النوع من الهياكل التنظيمية هو استجابة للريغبة في تحقيق نهائية إيجابية للمشاريع المزمع إنجازها، والتي يكون المدراء فيها مسؤولين عن النتائج وليس عن تفاصيل الأعمال والأشغال التي يشرفون عليها، الأمر الذي يمنح الحرية والمرونة في تنفيذ المشاريع والوصول إلى أفضل النتائج ضمن المواعيد المحددة لكل مشروع كما يتميز هذا النوع بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية بسبب التنسيق الذي يتم بين مدراء الوظائف ومدراء المشاريع، كما يهيئ الفرصة لتنمية المهارات الفنية لتلك الموارد. أما عن عيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي فهو ما قد يحدث من تصادم من جراء ازدواجية السلطة، ووجوب أن يتمتع كل العاملين بمهارات جيدة لضمان نجاح المشروع، بالإضافة إلى أنه يتطلب مقابلازدواجية السلطة ضغطا مزدوجا حتى يمكن تحقيق التوازن والأخرى سيؤدي حتما إلى عدم نجاعة هذا النوع من الهيكل التنظيمية. (محمد فريد الصحن،1997، ص57)

**خلاصة:**

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية حجر الزاوية في العملية الإدارية ذلك لأن نمذد فعالية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها ، يعتمد في درجة كبيرة على مواردها البشرية و ما يتمتع بها أفرادها من مهارات و قدرات و ما لديهم من طاقات و دوافع و طموحات فهم الذين يرسمون الإستراتيجيات و خطط و هم الذين يضعون البرامج و يسهرون على تنفيذها .

و يمكن القول أن نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة و على الإستخدام الأمثل لهذه القوى ، هذا يبرز حتمية وجود توصيف وظيفي واضح يحدد مهام و واجبات و مسؤوليات تلك القوى العاملة .

## المحور الثالث: إدارة المنشآت الرياضية

**تمهيد**

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

### 3-1- المحور الثالث: إدارة المنشآت الرياضية

#### 1-3-1- المنشآت الرياضية

تمثل المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفق الإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها، فالمنشأة الرياضية كما يرى البعض ( أمين أنور الخولي 1995 ص329 )

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

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

#### 1-3-2- لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية

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

#### أولا: المنشآت الرياضية في العصر القديم

يعتبر الإغريق أول من مارسوا الألعاب الرياضية وذلك منذ سنة 866 قبل الميلاد (فتحي رمضان 1987 ، ص. 76) وفي سنة 468 قبل الميلاد حيث نظم هؤلاء أول دورة رياضية في مدينة أولمبيا (وهي الأصل في تسمية الألعاب الأولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي) واستمرت هذه الدورة مدة ( 05 ) أيام اشترك فيها الكثير من المتنافسين فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات، وكان أول ما بنوا ملعبا كبيرا سمي بمضمار الجري، ثم جاء عصر الرومان فشيّدوا مجموعة من المنشآت الرياضية الهامة

أطلقوا عليها تسمية STADUM وكانت هذه الأخيرة تضم عدة ملاعب من أهمها: (عفاف عبد المنعم درويش. 1998 ص59)

#### 1- ملعب البنتاثون PENTATHON

كانت تمارس فيه خمس رياضات تتمثل في: العدو، والوثب العالي، قذف القرص، رمي الرمح، المصارعة،

وكان يطلق على هذه الرياضات برياضة البنتاثون.

#### 2- ملعب الهيودروم HYPODROOMEM

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

#### 3- البالاسترا PALASTRA

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

#### 4- الليونيدون LEONIDION

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

#### 5- الكولسيوم COLOSEUM

يعتبر من أشهر الملاعب القديمة في التاريخ، قام بتشييده الإمبراطور فسباسيان VESPASIAN وتوفي قبل اتمامه فأكمل ابنه البناء سنة 80 م كان الملعب بيضوي الشكل يشتمل على مدرجات بنيت على أربعة طوابق يبلغ

ارتفاعها 48 متر ويستوعب حوالي 800 متفرج، بالإضافة إلى وجود مداخل ومخارج وضعت على أساس علمية سليمة، كما زينت واجهتها بالتماثيل.

### ثانياً: المنشآت الرياضية في العصر الحديث

في سنة 1890 م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشييدها بالمعايير الهندسية معتمدة في ذلك على خبراء مختصين، إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية القائمة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها:

- (1) **الملعب الأولمبي**: وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها: كرة القدم - ألعاب القوى الخفيفة - سباق الموانع - المشي - القفز - الرمي... الخ تتكون هذه المنشأة من ملعب لكرة القدم يتركب من أرضية ذات حشائش طبيعية أو اصطناعية ومحاطة بمضمار للسباق به مجموعة من المعدات والتجهيزات المخصصة لبعض ألعاب القوى الخفيفة
- (2) **الصالة المغطاة**: لا يمكن أن تقل مساحتها عن 25متر مربع وارتفاعها عن 07 أمتار وسعة مدرجاتها 400متفرج على الأقل، كما تستغل أسفل المدرجات لتوفير الخدمات للاعبين والداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية... الخ .
- (3) **الملاعب المفتوحة** وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كمالحق للملاعب الأولمبي تعد خصيصاً لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب .
- (4) **حمام السباحة والغطس** وهي أيضاً عبارة عن مجموعة من المسابح من بينها: المسبح الأولمبي، حوض الغطس مزود بمصاعد ولوحات القفز، حوض للتدريب وآخر لإلحماء قبل إجراء المنافسات، كما يستعمل أسفل المدرجات المسبح الأولمبي كغرف لتبديل الملابس، دورات المياه ومخازن... الخ ( عفاف عبد المنعم درويش ، 1998، ص 19)
- (5) **الفنادق الرياضية**: تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى... الخ..
- (6) **الخدمات المركزية** تعتبر المسؤولة عن كل مستلزمات حسن سير المشاة السابق ذكرها إذ تعمل على تجهيزها بالكهرباء والمياه شبكات صرف المياه الخدمات البريدية مستودعات السيارات والمخازن وتقوم على مراقبتها

### 1-3-3- إكانات المنشآت الرياضية

الإكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف من أهداف هذه طارات الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات و متخصصة متبعين الأسلوب العلمي لإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف .( مصطفى حسين باهي - إخالص محمد عبد الحفيظ، 2000، ص 289)

- الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.
- المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك يفسح مجال أقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية .( محمد علي محمد، 1975، ص 27)
- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- استقبال الرياضيين من المنتجات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفهم .
- كل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير الرياضة ورفع مستواها ومضاعفة النتائج بالإضافة إلى تحسين أداء الرياضي ومردوده.

- ويمكن تحديد أنواع الإكانات في المجال الرياضي على النحو التالي:

### أولاً: الإكانات البشرية

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

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

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

3- **الفتيون:** وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة وتتمثل هذه المجموعة في: المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي الموظفون، الإداريين ، الطبيب)هناك أخصائيين نفسين وأخصائي إصابات وعالج طبيعي.

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

**ثانيا: الإمكانيات المادية:**

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

1 **أماكن الممارسة:** وتتمثل في المالعب والقاعات والمساح المضامير ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة (مهدي زوليف - علي عضايدية) وأن تكون وفق مقاييس محددة .

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

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

**ثالثا: إمكانيات التمويل** (فتحي رمضان ، ص 76)

تحتاج كل من الإمكانيات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تتفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدات والمتطلبات الضرورية الواجب توفرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية (فتحي رمضان ، ص 7)

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

- رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجاته المختلفة.

- رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل الاستهلاك .

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

**رابعا: الإمكانيات الطبيعية**

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

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

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

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

1-3-4- **شروط إحداث المنشأة الرياضية**

إن الهدف من المنشأة الرياضية هو احتضانها لمختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وهذا ما جعل المشروع الحج ازئري خاصة من خلال المرسوم التنفيذي رقم 416/91 يبين كفاءات إحدات المنشآت الرياضية واستغلالها ونص على وجود معايير يجب احترامها وشروط البد من توفرها أثناء إنجاز هذه المنشآت حتى يتسنى لها أن تنص على مايلي: يهدف رأي اللجنة المنصوص عليها في المادة 03 أعاله إلى التأكد من مطابفة المنشأة الرياضية المزمع إنشاؤها للخصائص التقنية والضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن طبقا للتنظيم المعمول به

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

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

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

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

#### أولاً: اختيار الموقع

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

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

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

3 بالنسبة للمنشآت الكبيرة على وجه الخصوص يجب أن يتم توفير شبكة اتصالات جيدة ومختلفة تساعد على الوصول إلى المنشأة من اتجاهات مختلفة خاصة عند احتضان هذه الأخيرة لمنافسات رسمية، وتوفير الإضاءة لها سواء خارج المنشأة أو داخلها بما من شأنه توفير السلامة والراحة. (مرجع سابق، ص 76)

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

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

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

#### ثانياً : التجانس بين المالعب والوحدات الخاصة بها

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

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

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

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

#### ثالثاً: عزل المالعب عن بعض الوحدات :

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

- 1- الفصل بين أراضيات أو مساحات اللعب و المدرجات المخصصة للجمهور ولضمان السير الحسن للعبة .
- 2- عزل بعض المالعب عن بعضها خاصة في الرياضيات التي يستعمل فيها السالج.
- 3- الفصل بين أماكن الذكور و أماكن الإناث خاصة غرف تبديل الملابس ،دورات المياه، المرشات...إلخ.
- 4- تخصيص أماكن قريبة للتغطية العالمية تكون محمية نظرا لوجود الأجهزة الفنية.
- 5- فصل الأجهزة و الأدوات الكهربائية عن بقية المرافق واحكام غلقها تفاديا للمخاطر أو وقوع حوادث.

#### رابعاً: توفير شروط السلامة و الصحة:

- 1:- يجب عدم وضع أي آلات أو أدوات حادة داخل الملعب قد تسبب أضرار للاعبين.
- 2 . - يجب تنظيف المالعب وصيانتها جيدا سواء قبل إجراء المنافسات أو بعدها أجل الحفاظ على نظافة المنشأة وصحة وسلامة متغليها.
- 3 .- تزويد المالعب بإدارة الكهربائية ووضع المحاولت الكهربائية الاحتياطية تحسبا لانقطاع التيار أثناء المنافسات الكهربائي ،إضافة إلى التهوية والمياه وكل مستلزمات حسن سير المنشأة.( إبراهيم محمود عبد المقصود حسن أحمد الشافعي 2004)

#### 1-3-6- مفهوم الإدارة الرياضية :

إن الحاجة إلى الإدارة الرياضية قد ظهرت منذ القديم ، فعند استقرارنا لتاريخ الرياضة نجد أنها كانت تمارس من طرف الغريق منذ سنة 866 قبل الميلاد على شكل ألعاب أولمبية، ومع مرور الزمن صارت تمارس على شكل دورات أولمبية تقام فيها احتفالات افتتاحية وأخرى ختامية وتوزيع للجوائز، وظهرت بذلك الحاجة إلى وجود أف ارد يقومون بتجميع جهودهم في إطار موحد لتحقيق أهداف تلك الألعاب والدورات ولضمان حسن سيرها والمتمثل في الإدارة الرياضية، من هنا ظهر الاهتمام بمجال الإدارة الرياضية ودراستها على أنها علم مستقل بذاته يحوي في طياته نظريات و قوانين ولوائح تنظيمية وتنظيمات محلية و جهوية ودولية ... إلخ . (عصام بدوي 2001)

#### أولاً: تعريف الإدارة الرياضية:

يعرف البعض الإدارة الرياضية على أنها " :عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة . " وهناك من عرفها بأنها: " خ ارجه فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و بصورة منظمة من اجل تحقيق هذه الهيئات " أو أنها" توجيه لكافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها. "

كما عرفها كل من BEITEL و KELLEY SENS DE (ساعد بوزيدي 2005، ص50 ) على أنها :

المهارات المرتبطة بالتخطيط، والتنظيم والتوجيه و المتابعة و الميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية "من خلال هذه التعريفات تظهر الأهمية الكبيرة لإدارة الرياضة و المتمثلة في :

- أ- تعتبر الإدارة الرياضية أحد العناصر الأساسية لأي نشاط رياضي أو لعبة من الألعاب الرياضية، والتي تعمل جاهدة لازدهارها، ذلك أنها تقوم بتنمية العوامل المساعدة على تطوير ذلك النشاط الرياضي
- ب- من بين أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث ،لأنها أداة فعالة في زيادة الإنجازات الرياضية كما ونوعها .
- ت- ترجع النتائج الرياضية الجيدة في تحقيقها إلى ثمرة الجهود المبذولة من خلال العمل الجماعي المشترك بين المدرب واللاعب و الإداري .
- ث- إن التطور الذي وصلت إليه التربية البدنية والرياضية وخصوصا في الأونة الأخيرة جعل من الضروري لها الاعتماد على أسلوب علمي يساعد على معالجة أمورها و تحقيق أهدافها يقوم على التخطيط الجيد والتنظيم الحسن .
- ج- تحتاج جميع النشاطات الرياضية إلى إدارة أساسية لتنفيذ ما تسعى إليه ،ولا يمكن تجميع جهود العاملين على ذلك إل بتمكينهم من معرفة إمكانات الإدارة
- ح- تساعد الإدارة الرياضية على تحقيق الاستمرارية، ذلك أن مبادئ الإدارة الاهتمام بالأعمال التي عادت بالخسارة مما يعطي للمنشأة الرياضية صورة جيدة .

خ- ينتج عن المعرفة لفنون الإدارة الرياضية و الدارية بعناصرها علاقات إنسانية إيجابية تنعكس على مردود الرياضي و أداء رياضي .و أداء الإداري

### ثانيا: صفات الإدارة الرياضية :

اما بالنسبة لصفات الإدارة الرياضية فنجد أنها تتصف بأربعة صفات

- 1- الشمول: وتعني ضرورة ان تقوم الإدارة الرياضية بتغطية جميع مجالات العمل داخل المنشأة الإدارية مع ضمان إعتداد كل عنصر من عناصرها في حدود الاختصاصات النطوقة به .
- 2- التكامل: بمعنى ان يتم تنظيم كل قسم او فرع داخل المنشأة الرياضية بشكل لا يضر بفرع آخر، بحيث تجتمع أجزاء العملية الإدارية في نطاق موحد ومتكامل يعمل على تحقيق اهداف المنشأة
- 3- المستقبلية: هذه الصفة ضرورية جدا في المنشأة الإدارية أكثر من غيرها من المنشأة فالتنبؤ بالمستجدات و الأمور المستقبلية واجب أساسي من واجبات الإدارة الرياضية تضمن من خالله تطورها و رقيها
- 4- الإنفتاح: مفاد ذلك ان على الإدارة الرياضية ان تتعامل مع باقي الإدارات بشكل إيجابي تؤثر فيها وتتأثر بها خاصة فيما تحققه من نتائج حسنة .

### 1-3-7- اساليب الإدارة الرياضية :

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

- 1- الإدارة بالأهداف .
- 2- الإدارة بالنشاط .
- 3- الإدارة بالبيروقراطية .

### أولا : الإدارة بالأهداف :

ظهر هذا الأسلوب على يد بيتر داركر في العشرينية الخامسة من القرن الواحد والعشرون، ويعتبر من اهم الأساليب الإدارية الحديثة ، فقد جاء كفلسفة إدارية تعالج مشكلة معينة كانت تعاني منها الكثير من الإدارات والمتمثلة في ان المسؤولين داخل هذه الإدارات كانوا يعانون من مطالبتهم بتنفيذ خطط وضعت لتسييرها دون إشراكهم في وضعها فعمد هذا الاسلوب على إسناد مسؤولية تحقيق اهداف الإدارة إلى المسؤول او المدير بالتنسيق و التخطيط مع مرؤوسه ، بحيث يحدد المرؤوس انجح السبل لتحقيق نتائج إيجابية ،في حين يقوم الرئيس بمراقبة تنفيذ تلك الخطط ودراسة نتائجها والتحقق من مدى فعاليتها، وعليه فإن الإدارة بالأهداف "تعتبر اسلوبا شامالا للتطوير، وطريقة جديدة لتفكير ومنهجيا متحركا بجميع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم و التوجيه و القيادة والرقابة. ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة ، البشرية والمادية والفنية و المعنوية، و التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناءا على معايير موضوعية ."يتضح مما سبق ان أسلوب الإدارة بالأهداف عدة مميزات من أهمها :- إشراك المرؤوس في وضع استراتيجيات إدارته مما يساهم في رفع روحه المعنوية، وبالتالي تشجيعه على بذل جهد اكبر .- يعمل هذا الأسلوب على خلق جو من التعاون و اللمت ارم بين الرئيس و المرؤوس من خالل تحسين مشاركة كل منهم في عمله .- يساعد الرئيس في استخدام قدراته و خبراته، نظرا إحصاسه بأهمية الكبيرة التي يحتلها داخل الإدارة، وذلك لما يتمتع به من حرية في إتخاذ القرارات بشأن خطط العمل ومدى نجاعتها .- نجاح المرؤوس في تحقيق أهداف المؤسسة او المنشأة التي أسندت إليه يؤدي إلى مكافأته و بالتالي خلق نوع من الديمقراطية داخل تلك المنشأة .- اسلوب الإدارة بالأهداف يدفع الى إبتكار ومضاعفة الجهود، فهو ال ييعامل مع الفرد كأنه آلة ، نجا ازته من خالل بل يحترم قدرته و اشتراكه في صنع القرار داخل المنشأة الرياضية .إن الإدارة بالأهداف تعتمد على اسلوب يناسب جميع مجالات الرياضة فهي تسير بروح الفريق وتعمل على تحقيق النمو الإيجابي للإنسان وتسعى إلى تعديل سلوكه، ولكي ينجح هذا الأسلوب فإنه يتطلب بعض النقاط من اهمه وضوح الأهداف وتعاقبها: وضوح الأهداف يسهل اختيار

أفضل الطرق لتحقيقها، ووضع مجموعة من الأهداف الصغرى يساعد على تحقيق أهداف أكبر وأبعد من ذلك أن وصول الرياضي إلى أعلى المستويات يتطلب منه تحقيق أهداف بدنية ومهارات معينة.

- أ- **قابلية النتائج للقياس:** عن طريق استخدام الاختبارات والمقاييس النفسية والاجتماعية والبدنية يتم تحقيق من حجم الإنجاز الذي تم في تحقيق هدف معين .
- ب- **تحسين قدرة الأداء:** من خلال خطوات العمل في تحقيق الأهداف يمكن متابعة الخطوات غير الملائمة في ذلك، وبالتالي تجنبها في الخطط المقبلة
- ت- **حرية التصرف:** يجب إعطاء نوع من الحرية لكل من الرئيس والمرؤوس من أجل القيام باختيار أفضل الطرق لتحقيق أهداف الإدارة .
- ث- **تقييم الأسلوب والنتائج :** لقد بنى الأسلوب واعتمد في تحقيق النتائج على إعطاء المرؤوسين الحق في تحديد أهداف المنشأة ، مما يجعل من الضروري تكامل أداء هؤلاء الأفراد لتحقيق النتائج المرجوة (المرجع السابق،ص15) .

### ثانيا: الإدارة بالنشاط :

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

وعلى عكس أسلوب الإدارة بالأهداف فإننا في هذا الأسلوب نجد أن الرئيس أو المدير يزاول مهامه دون وجود خطة يعمل وفقها أو هدف يسعى لتحقيقه، ذلك أن هذا الخبير مطالب فقط باحترام مواقيت العمل وهذا شيء إيجابي لكنه غير مطالب بتحقيق أهداف تساعد على تطوير تلك الإدارة وتضمن إستمراريتها. ( عبد الحميد شرف،1999،ص27)

الحالة مجرد وسيلة لتحقيق الغاية المرجوة وهي تسهيل العمل والمساعدة على أداء جيد، لكن الجانب السلبي للوائح هو عدم وجود المرونة في العملية الإدارية، فبدل أن يشترك جميع الموظفين داخل المنشأة في وضع خطط سيرها ونجاحها نجد أن الرئيس فقط من له السلطة المطلقة في ذلك دون اشتراك المرؤوس وال يمكن أن يتحقق هذا المفهوم في مجال النشاطات الرياضية لن هدف هذه الأخيرة هو تعديل سلوك الإنسان وتحقيق القيم الإنسانية، وليس المحافظة على تنفيذ اللوائح حتى ولو كانت لا تتناسب مع تلك القيم (المرجع السابق ص26)

### 1-3-8- النظام القانوني لإدارة المركبات الرياضية :

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

ونجد من بين أهم القوانين المتعلقة بالرياضة:

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

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

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

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

- المرسوم التنفيذي رقم 05 / 492 المؤرخ في 20 ذي القعدة 1426 الموافق ل : 22 ديسمبر 2005 المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، هذا الأخير جاء لتحديد النظام القانوني الذي تسيرونه جميع المركبات المتعددة الرياضات في الجزائر، كما جاء كونه تعديلا لسد الثغرات التي احتواها ربما المرسوم رقم 117/77 ، زمن جهة أخرى لمركبة التشريعات المتقدمة في هذا المجال خاصة مع التطور الذي تشهده المركبات المتعددة الرياضات سؤال من ناحية تشييد المنشآت في حد ذاتها والمقاييس العلمية التي

أصبحت تنجز وفقها أو من ناحية التجهيزات والمعدات الواجب توفيرها، من هنا عمد المشروع إلى تنظيم تسيير المركبات الرياضية وتوضيح مهامها وأهدافها، حيث تنص المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 492/05 على ما يلي: " تتمثل مهام الدواوين في المساهمة في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية....

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

- الوالي أو من يمثله، رئيس .
  - رئيس المجلس الشعبي الولائي أو من يمثله.
  - مدير الشباب والرياضة في الولاية.
  - رئيس أمن الولاية أو من يمثله .
  - مدير الحماية المدنية في ولاية أو ممثله .
  - أمين الخزينة في الولاية أو ممثله .
  - رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله.
  - مدير مركز إعالم الشبيبة و تنشيطها.
  - ثلاثة(03) ممثلين عن الرابطات الرياضية المتواجدة على مستوى الولاية.
  - ممثل منتخب عن عمال الديوان .
  - يجب أن يكون لممثل الوالي رتبة مدير ولائي على الأقل.
  - يشارك مدير الديوان في اجتماعات مجلس الإدارة و بصوت استشاري ويتولى أمانته.
  - يمكن لمجلس الإدارة أن يستعين بكل شخص كفاء من شأنه يساعد في أشغاله "
- يتضح من نص هذه المادة ان المشروع قد اختار نخبة الإطارات المتواجدة على مستوى الولاية التي يتواجد المركب الرياضي على مستواها مما يؤكد حرصه على تطويرها وبالتالي تطوير كل النشاطات البدنية والرياضية، إضافة إلى مجلس الإدارة هناك المدير والموظفين الذين يسهرون على حسن سير المركبات الرياضية .

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

"يضم تنظيم الديوان التي :-

- قسم الإدارة والمالية -

- قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات -

-وحدات حسب المنشآت الرياضية "

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

**خلاصة الفصل :**

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



**تمهيد:**

تعتبر الدراسات المرتبطة بالبحث منابع تمد الباحث بعدة معطيات يثري من خلالها بحثه وهذا من ناحية تكوين الخلفية النظرية للبحث وتوفر له الجهد لاختبار الاطار النظري لموضوع بحثه، وهي مصدر اهتمام لكل باحث مهما كان تخصصه فكل بحث هو عبارة عن تكملة لبحوث الاخرى وتمهيدا لبحوث قادمة لذلك يجب القيام أولا بتصفح أهم، ما جاء في الكتب ومختلف المصادر والاطلاع على الدراسات السابقة يكتسي أهمية كبيرة فهي تفيد في نواحي النقص والفجوات وتفيد الباحث في تحديد أبعاد المشكلة التي يبحث عنها، ومن الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات ونظريات سابقة حتى نتمكن من تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينهما وبين الموضوع الوارد بالبحث فيه.

**1-2-الدراسات الجزائرية:**

الدراسة الأولى:مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية

**بغوان:** "تأثير التنظيم والتسيير على النشاط البدني للرياضة المدرسية" دراسة ميدانية على مستوى الرابطة

الولائية للرياضة المدرسية = بسكرة-

1-من إعداد الطالب:

- قادري توفيق.

تحت إشراف الأستاذ: مزروع السعيد

2-مشكلة البحث: هل يؤثر التنظيم والتسيير الإداري على النشاط البدني الرياضي للرياضة المدرسية؟ .

3-الفرضيات:

الفرضية العامة: للتنظيم والتسيير الإداري السيئ دور في التأثير السلبي على النشاط البدني الرياضي للرياضة المدرسية.

2.2.الفرضيات الجزئية:

للتنظيم والتسيير الإداري دور في التأثير على النشاط البدني للرياضة المدرسية  
للإمكانيات المادية دور في تحسين مردود ونتائج الرياضة المدرسية.

4-أهداف البحث:

التعرف على وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

5-المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

6-عينة البحث وكيفية اختيارها: وتتكون من 20 أستاذ في مادة التربية البدنية، ومدير الرابطة الولائية للرياضة المدرسية من 98 أستاذ ومدير الرابطة..

7-الأدوات المستعملة: استعمل الباحث الاستبيان.

8-أهم النتائج المتحصل عليها:

\* التنظيم و التسيير الإداري السيئ يؤثر بقسط كبير ويساهم في عدم استغلال الإمكانيات المادية والبشرية، كما يؤدي إلى تدني مستوى الرياضة المدرسية وهذا كله يحقق صحة الفرضية العامة التي مفادها أن للتنظيم و التسيير الإداري السيئ له دور في التأثير السلبي على النشاط البدني الرياضي للرياضة المدرسية.

\*للتنظيم و التسيير الإداري دور في التأثير على النشاط البدني للرياضة المدرسية وكل هذا يحقق الفرضية الجزئية الأولى التي تتعلق بأهمية التنظيم في التسيير الإداري للرياضة المدرسية.

\*توفر الإمكانيات المادية يساهم بقسط كبير في تحقيق نتائج جيدة وهذا ما يحقق لنا الفرضية الجزئية الثانية التي كان محتواها دور الإمكانيات المادية في تحسين الرياضة المدرسية.

\*أهمية التنظيم في إنجاح عملية التسيير الإداري، حيث وجدنا أن مستوى التنظيم في المنافسات الرياضية أغلبه متوسط وهو ما أثر في البلوغ إلى النتائج المرجوة وكل هذا يحقق الفرضية الثالثة التي تتعلق بأهمية التنظيم في التسيير الإداري للرياضة المدرسية.

الدراسة الثانية: مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في ميدان علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

**بغوان:** دور الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية" دراسة ميدانية على مستوى مركب 18 فبراير العالية بسكرة .

1-إعداد الطالب: مانع علي.

إشراف الدكتور: بوعروري جعفر

2-مشكلة البحث: هل للموارد البشرية دور في تسيير المنشآت الرياضية؟

### 3-الفرضيات:

**الفرضية العامة:** تلعب الموارد البشرية دور هام وإيجابي في تسيير المنشآت الرياضية.

### الفرضيات الجزئية:

1 تساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية.

2 لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل انسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.

3 للعمليات الادارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية تأثير فعال على الإستقرار الإداري داخل المنشآت الرياضية.

### 4-أهداف البحث:

- معرفة أهمية الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية.

-إظهار مدى مساهمة عناصر تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإنسجام الداخلي للمنشآت الرياضية.

-إظهار الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.

-معرفة مدى تأثير العمليات الإدارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري في المنشآت الرياضية

### 5-المنهج المتبع: المنهج الوصفي

6-عينة البحث: مجموعة من العمال الذي كان عددهم 32 تم اختيارهم بطريقة عشوائية من 32 عاملا.

### 7-الأدوات المستعملة: .الإستبيان

### 8-التوصيات:

— رغم اهتمام إدارة المركب بوظيفة التنظيم إلا أن زيادة الاهتمام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يساعد على نموه وتطوره

مراجعة أساليب الإتصال داخل الهيكل التنظيمي لإدارة المركب والاهتمام بها ومحاولة تحسينها كلما تطلب الأمر ذلك.

تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الإحترام بين جميع العمال.

—العمل على ترسيخ فكرة أن الجدية والانضباط في العمل وقيام كل شخص بما يوكل إليه هي أهم العوامل التي تساعد على حسن سير الإدارة، وبالتالي فإنها تنعكس إيجابا على العامل في حد ذاته.

الدراسة الثالثة: مذكرة دمانة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان

بعنوان: "دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية " دراسة حالة حول

المركب الرياضي لولاية الأغواط ( 2007 / 2008 )

### 1-إعداد الطالب: عمر دمانة.

-إشراف الأستاذ: عبد الناصر بن التومي.

2-مشكلة البحث: الى اي مدى يمكن لتنظيم ادارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الاهتمام بالجانب الانساني

ان يساهم في تطوير ورفع مستوى العمل الاداري في المنشآت الرياضية

### 3-الفرضيات:

-الفرضية العامة: يرتبط نجاح إدارة الموارد البشرية بما تسخره هذه الخيرة لعناصر التنظيم و العلاقات

الإنسانية، و كذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضيء انسجاما.

#### -الفرضيات الجزئية:

-تساهم متغيرات المسؤولية المخولة لأفراد، السلطة الرسمية و أنماط التنظيم المختلفة في التكامل الإيجابي و التوازن بين ما تطمح إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية و إدارة المنشأة عموماً.  
-كلما كان هناك انسجام على مستوى الهياكل التنظيمية وخصائص التنظيم من جهة و أنماط الاتصال من جهة أخرى كلما بإدارة المنشأة إلى أن تصل إلى سياساتها و أهدافها المتبناة في ميدان الموارد البشرية.  
- كلما كان هناك اهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء ما ارتبط منه بالاستراتيجيات القبلية من استقطاب واختيار وتوظيف ، أو بالعمليات البعدية كالتكوين كلما أدى ذلك الى الاستقرار البشري من جهة والاداري من جهة ثانية.

#### 4-أهداف البحث:

إن الهدف المتوخى من هذا البحث هو إدخال المنشأة الرياضية و إدارتها حيز البحوث العلمية، و ذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصراً أساسياً أو وظيفة هامة من وظائف إدارة، إذ كما نجد أن هناك اهتماماً كبيراً بعملية التنظيم في مختلف مجالات الإدارة العامة فإنه يجب الاهتمام به في المجال الرياضي، بالإضافة إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها خاصة و أن جل الدراسات الحديثة.  
أثبتت أنه لا يمكن لأي منشأة أن تحقق إستمراريتها إلا عن طريق وجود غدارة رشيدة للموارد البشرية و بالتالي وجوب الاهتمام بها هي الأخرى في المجال الرياضي و إعطائها مكانتها الحقيقية داخل المنشأة الرياضية، المر الذي يساعد على تحسين مستوى الإدارة الرياضية و بالتالي تطوير الرياضة بشكل عام.

#### 5-المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.

6-عينة البحث وكيفية اختياره: العدد الإجمالي للعمال داخل الم ركب هو 70 بين إطارات وموظفين إداريين، وعمال مهنيين

#### 7-الأدوات المستعملة: الملاحظة والاستبيان.

#### 8-نتائج الدراسة:

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

#### 2-2-التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث:

##### 2-2-1-التعليق على الدراسات الجزائرية:

من خلال عرض الدراسات المرتبطة بالبحث والتي تتناول متغير أو متغيرين من دراستنا الحالية والتي تناولت موضوع دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية اتضحت أوجه التشابه وأوجه الاختلاف والعلاقة بينها وبين دراستنا الحالية.

1-من حيث طبيعة الدراسة: وجدنا في مجملها تساؤلات عن أهمية التنظيم في إدارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تنمية الجانب الإداري وتسيير المنشأة وتطويرها .

2-من حيث المجال المكاني: أجريت جميع هذه الدراسات في الجزائر.

3-من حيث الأهداف: تعددت الأهداف في هذه الدراسة لكن اتفقت معظمها على الأداء المهاري والقيمة العلمية للمورد البشري

4-من حيث منهج الدراسة: اتبعت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي.

5- من حيث مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسات على العمال، وهناك دراسات شملت فئة من الإداريين وأساتذة التربية البدنية والرياضية .

6- من حيث العينة وكيفية اختيارها: معظم الدراسات السابقة اختارت العينات اما عن طريق الحصر الشامل أو العينة العشوائية.

7- من حيث الأدوات المستعملة: معظم الدراسات استعملت الاستبيان والبعض منها استعمل المقابلة.

### 2-3- أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث:

من العرض السابق للدراسات المرتبطة بالبحث يرى الباحث أنه قد استفادة منها في دراسة مشكلة البحث في ضوء هذه الدراسات.

- صياغة أهداف وفروض البحث بدقة.
- طريقة إختيار العينة بدقة وعناية.
- تحديد المنهاج المستخدم لطبيعة الدراسة.
- إختيار متغيرات البحث وكيفية قياسها.
- تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات البحث سواء من الناحية النظرية أو الميدانية.
- كيفية إستخدام المعالجة الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة
- تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات البحث وتحديد المسار الصحيح.
- تحديد محاور فصل الخلفية النظرية للدراسة.
- تحديد أنسب القوانين والمعادلات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة من حيث وجه الاتفاق والاختلاف.

### خلاصة:

من الخطوات الهامة عند إجراء بحث علمي هو مراجعة الدراسات البحثية المرتبطة التي تمت دراستها ولها علاقة بموضوع البحث، حيث تقوم فكرة مراجعة البحوث السابقة على أساس ان المعرفة عملية تراكمية، ونحن نتعلم ما قام به الآخرون ونبني عليه، فالبحث الواحد ما هو إلا نقطة في بحر واسع، حيث تكمن الأهمية من عرض الدراسات المرتبطة بالبحث في إعطاء الباحث إلمام كامل وشامل بموضوع الذي يكون بصدد دراسته، فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد بشكل كبير على سبر أغوار الموضوع، صول إلى أدق تفاصيله ونتائجه، وهناك أهمية أخرى للاستعانة بالأبحاث السابقة تكمن في إعطاء الباحث معرفة بتاريخ تطور الموضوع، وتفتح عينيه على نقاط لم يكن ليلتفت إليها وقد تكون مفتاحا للحل.

**تمهيد:**

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبع فيها، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها. (فريدريك معنوق، 1998، صفحة 231)

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، وهناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه، فلكي يتم تأسيس عمل منهجي منظم لا بد من توضيح جميع الجوانب والإجراءات التي تم القيام بها أثناء عملية الدراسة لكي يكون البحث موضوعي، وتيسر للمطلع فهم وتفسير النتائج على ضوء المعلومات الواردة فيه.

وبعد أن تعرضنا في الباب الأول المتعلق بالدراسة النظرية يأتي الباب الثاني الذي اختص بالدراسة الميدانية والذي يدعمه الوصول إلى التكامل في العمل البحثي، وتسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل فيما تتأكد صحة الفرضيات لذلك فقد جاء هذا الفصل ليتناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال مختلف الإجراءات والمتمثلة في التقنيات التي تساعد الطالب في جميع المعطيات والبيانات وتفريغها وتبويبها وتحليلها، ويمكن تحديدها بدءاً بالدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع مروراً بمجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال الزمني والبشري والمكاني، ثم استعراض أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تناسب موضوع بحثنا وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

**3-1- الدراسة الاستطلاعية:**

هي عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة، والتجربة الاستطلاعية عبارة عن دراسة تجريبية أولية يقوم الباحث على كمية صغيرة قبل قيامه ببحثه، بهدف اختيار أساليب البحث وأدواته.

إن الإلمام بجوانب الدراسة لا يتم إلا من خلال القيام بدراسة استطلاعية على مجتمع وعينة البحث، لذلك قمنا بخطوة استطلاعية

**3-2- الدراسة الأساسية:**

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية بتطبيق استبيان موجه للعمال الإداريين في مركب رابح بيطاط بولاية البويرة، وإجراء مقابلة مع رؤساء المصلحات في المديرية، وفي الأخير تحليلها بالأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج، وكل هذه الخطوات سنقوم بعرضها بالتفصيل في الخطوات والعناوين التالية:

**3-2-1- منهج الدراسة:**

إن الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن تساؤلاتها يتطلب منا إتباع منهج معين الذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة قصد اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج بأنه عن عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. (رشيد زرواتي، 2002، صفحة 119)

لذلك فاختيار منهج البحث يخضع لنوع الدراسة من جهة ولأهدافها من جهة أخرى، والاختيار الدقيق للمنهج هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتوصل إليها، وبما أنا دراستنا تهتم بدراسة دور تنظيم ادارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية.

استجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية لظاهرة المقصودة، ووصف للموضوع الراهن وتفسيرها، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، (بوداود عبد اليمين وعطاء الله، 2008، صفحة 123) وهو يهتم بتجديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، حيث يستخدم هذا المنهج أسلوب القياس والتصنيف والتفسير والإحصاء للوصول إلى إدراك طبيعتها ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية، من ثم الوصول إلى تعليمات بشأن موضوع الدراسة، كما أنه يحظى بمكانة خاصة في مجال البحوث الإدارية والتسيير الرياضي.

### 3-2-2- متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين أولهما يسمى المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

(أ) **المتغير المستقل:** هو الأداة التي يؤدي المتغير في قيمتها إلى إحداث التغيير، وذلك عن الطريق التأثير في قيم متغيرات أخرى ذات صلة به. (نوار مجيد الطالب كامل لويس، صفحة 75)

-المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو المنشآت الرياضية.

(ب) **المتغير التابع:** هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدث تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. (نوار مجيد الطالب كامل لويس، صفحة 75)

-والمتغير التابع في هذه الدراسة هو إدارة الموارد البشرية.

### 3-3- مجتمع الدراسة:

وهناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة. (محمد عبيدات وآخرون، 1999، صفحة 84)

وحسب المعلومات المتحصل عليها من طرف المركب الرياضي رابح بيطاط لولاية البويرة يتكون مجتمع الأصلي لبحثنا من 16 عامل وإداري بالمركب.

### 3-4- عينة البحث وكيفية اختيارها:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة التي تجمع من البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعه من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (رشيد زرواتي، 2007، صفحة 334)

يعتبر اختيار العينة من أصعب مراحل البحث العلمي، وهي الطريقة أو الأداة التي يمكن من خلالها الباحث الحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة، وفي دراستنا هذه اخترنا، حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل تتناسب مع طريقة الموضوع وشملت العمال الإداريين في مركب رابح بيطاط وعددهم 16 شخص.

وتكمن أهمية العينة في كونها الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصلي تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعا لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة.

### 3-5- مجالات الدراسة:

من أجل التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات والتي تم تسطيرها للوصول إلى الأهداف التي نريد تحقيقها قمنا بتحديد ثلاثة مجالات:

(أ) **المجال البشري:** ينحصر المجال البشري للدراسة في العينة التي تتكون من 16 مسير إداري في إدارة مركب رابح بيطاط بولاية البويرة.

(ب) **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة.

(ج) **المجال الزماني:** شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة 04 أشهر من بداية مارس 2018 حتى نهاية شهر جوان وقد خصصنا المدة الأولى "مارس أبريل" للجانب النظري والتي تم فيها جمع المراجع والاطلاع على العديد من

المكتبات الجامعية في الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التنقل الميداني إلى الجامعات ومعاهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.

أما المدة الثانية كانت ما بين ماي حتى منتصف شهر جوان وهذه المدة مقسمة إلى ثلاث مراحل وهي:

المرحلة 01: والتي تم فيها تعديل وتنظيم استمارة الاستبيان بعد تحديد حجم العينة.  
المرحلة 02: قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على العمال والإداريين في المركب الرياضي رابح بيطاط بولاية البويرة حيث كان حجم العينة 16 عامل وإداري.

المرحلة 03: خصصناها لعرض وتحليل ومناقشة النتائج باستعمال الطرق الإحصائية وكذلك مدى تحقيق الفروض المقترحة.

### 3-6- أدوات البحث:

بناء على طبيعة المشكلة، وبعده دراسة مستفيضة للأهداف الرئيسية للبحث، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، والبحوث والكتب والمقالات المتعلقة بالموضوع، والمقابلات الشخصية مع أعضاء التدريس بالجامعة، حيث يؤكد مسلم بمدى خصوص الأدوات المنهجية (أدوات البحث) أن اختيار الأداة والوسيلة يتوقف على: موضوع البحث، طبيعة الموضوع، نوعية مجتمع الدراسة، الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع، ويمكن للباحث أن يختار وسيلة واحدة كما يمكنه أن يحدد الوسائل حسب هدف البحث.

ولإضافة الموضوعية والدقة للزمة لأي دراسة علمية لا بد من استعمال بعض الأدوات العلمية والوسائل التقنية التي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاب عن الظاهرة محل الاهتمام والدراسة. وبالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وعلى الوقت المسموح به والإمكانات المتاحة لنا، وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان والمقابلة.

**4-6-1- تعريف الاستبيان:** هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات، في جمع البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة أسئلة ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تساهم في الحصول على بيانات من العينة في أقل وقت بتوفير شروط التقنين من الصدق الثبات والموضوعية. (حسن أحمد الشافعين سوزان أحمد علي مرسل، 1995، صفحة 203)

-هو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ما أو موقف ما. (الرافعي حسين أحمد، 1996، صفحة 122)

-والاستبيان بمفهومه العام هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، صفحة 125)

-حيث قمنا باستعمال الأسئلة المفتوحة مستخدمين فيها سلم ليكرت الخماسي.

### 3-6-3- وصف الأداة:

#### أولاً- الاستبيان:

الاستبيان تم بناءه من طرف الطالب لمعرفة دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية في رسالة ماستر التي ناقشها سنة 2018 بجامعة البويرة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

يتألف الاستبيان من (31) سؤال-كما هو موضح في الملحق رقم ( ) موزع على ثلاث محاور تشمل الإدارة والتنظيم، إدارة الموارد البشرية، وإدارة المنشآت الرياضية وتحدد الإجابة حسب حسب طبيعة السؤال المنتمي لمحور معين ثم يطلب من الشخص المستجوب أن يضع علامة (x) عن الإجابة التي تعبر عن رأيه بنسبة لكل سؤال إضافة إلى أسئلة مفتوحة.

#### 3-7- الوسائل الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية أو غيرها من الدراسات، حيث أن الوسائل الإحصائية هي التي تمد بالوصف الموضوعي الدقيق فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظة لوحدها، لكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج الصحيحة والصادقة، كما تهدف الوسائل الإحصائية إلى محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة تساعد الباحث على التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج والحكم عليها، كما تمكننا من تصنيف البيانات التي تجمع وترجم بموضوعية. (محمد السيد، 1970، صفحة 74)

في بحثنا هذا تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:  
**\*النسبة المئوية:** قمنا باستخدام قانون النسبة المئوية لتحليل النتائج في جميع النقاط المتحصل عليها وذلك بعد جمع التكرارات كل منها، حيث تم حساب النسبة المئوية بالطريقة الثلاثة كالتالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \text{عدد التكرارات } 100X / \text{مجموع أفراد العينة}$$

#### خلاصة:

بعد عرضنا لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي وذلك بإتباع أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة المتمثلة في جميع إداريين مديريتي الشباب والرياضة لولاية البويرة، ثم ذلك باستخدام المنهج الوصفي واعتمدنا على أداتين في جمع البيانات يتمثلان في الاستبيان والمقابلة.  
 حددنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم تجميعها في الدراسات الحالية، وهذا لاختيار فروض الدراسة، ولأن قيمة وأهمية أي دراسة أو أي بحث علمي تكمن في تحكم الباحث في المنهجية المتبعة فيه زيادة عن الوصول إلى الحقيقة الكامنة وراء الموضوع المعالج.

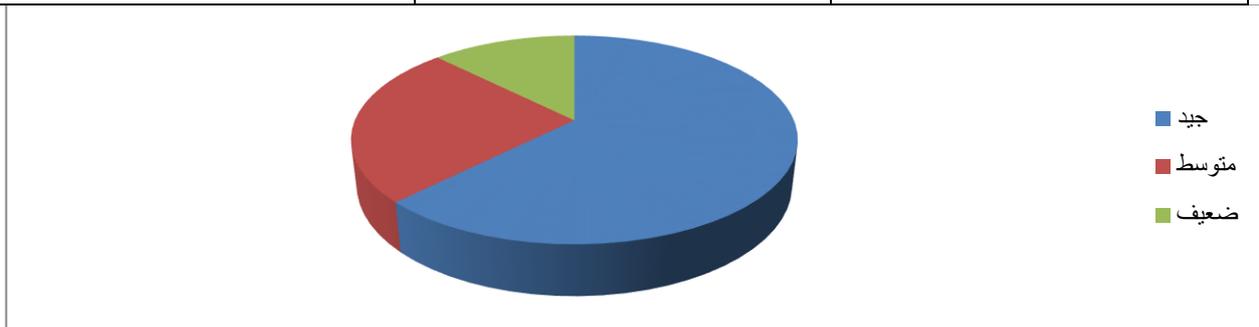
#### 1-4- عرض و تحليل و مناقشة النتائج:

**المحور الأول:** تساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية.

**السؤال الأول:** هل ترى أن أداء الإدارة داخل المنشأة التي تعمل بها ؟

**الجدول رقم(1):** يبين إجابة العمال حول كيفية رؤيتهم لأداء الادارة داخل المنشأة التي يعملون بها.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
62.5%	10	جيد
25%	04	متوسط
12.5%	02	ضعيف
100%	16	المجموع



**الشكل(07):** نسبة إجابة العمال حول كيفية رؤيتهم لأداء الادارة داخل المنشأة التي يعملون بها  
**عرض وتحليل النتائج:**

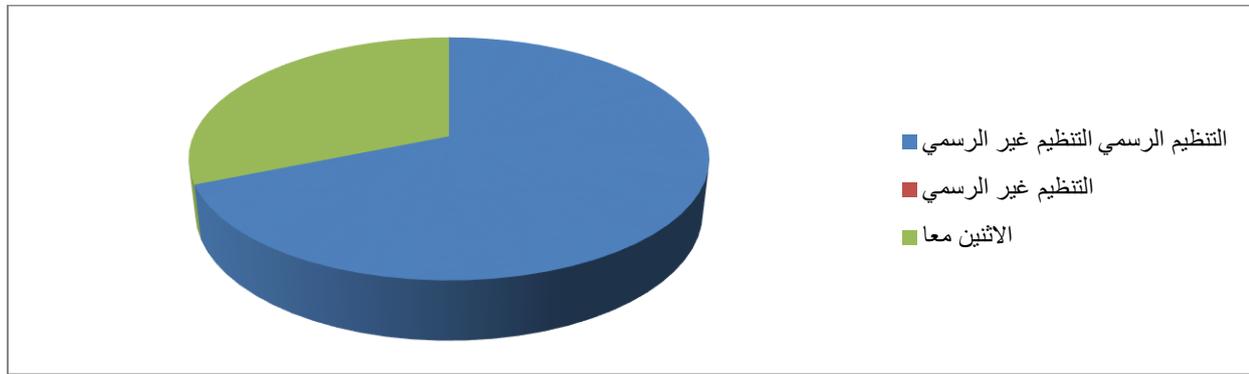
نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن نسبة 62.5 % من العمال يرون أن أداء الإدارة في المنشأة التي يعملون بها جيد، في حين نجد أن نسبة 25 % أجابوا بأن أداء الإدارة في المنشأة متوسط، بينما 12.5 % يرون أن الأداء ضعيف.

#### **الإستنتاج:**

يتضح من خلال ماسبق أن أغلبية الإجابات كانت على ان المستوى العام للإدارة داخل المنشأة التي يعملون عليها جيد ، وعليه فإن تفعيل الأداء الاداري داخل المنشأة متوفر كل ما من شأنه أن يساهم في ذلك من موارد وإمكانيات....إلخ

**السؤال الثاني:** هل تلجأ الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى ؟  
**الجدول رقم(2):** بين إجابة العمال على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
68.75%	11	التنظيم الرسمي
0%	0	التنظيم الغير الرسمي
31.25%	5	الأثنين معاً
100%	16	المجموع



**الشكل(08):** يبين نسبة إجابة العمال على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين.

#### عرض وتحليل النتائج:

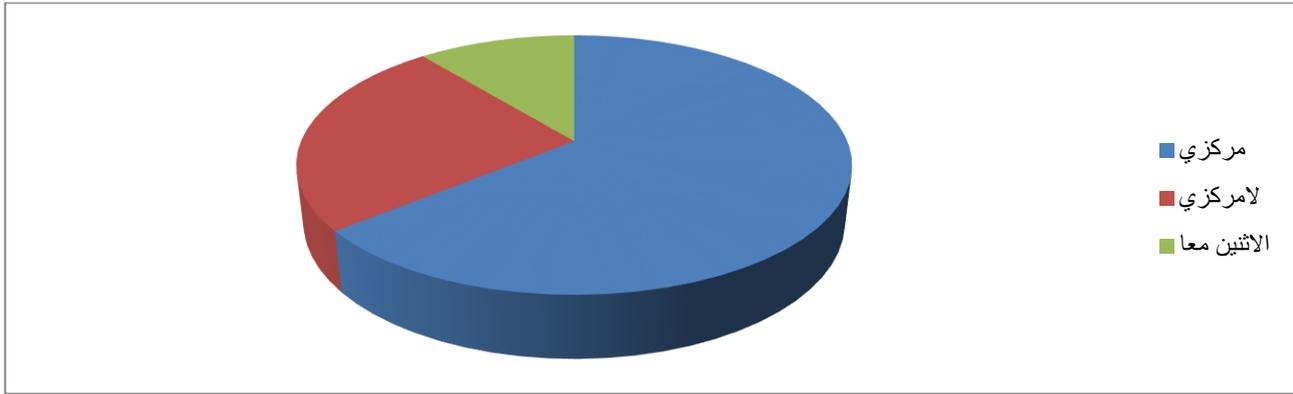
بناءً على نتائج الجدول رقم(2) نرى أن نسبة 68.75 % من العمال يرون أن التنظيم الرسمي تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها بين الموظفين، بينما يرى 31.5% من العمال أن التنظيم الرسمي هو السائد في تنظيم العلاقة بينهم ، أما التنظيم غير الرسمي لاتلجأ إليه.  
**الاستنتاج:**

يتضح من ما سبق أن الموظفين يميلون أكثر نحو التنظيم الرسمي وذلك بحكم التعاملات الكثيفة مع الإدارة و تعاملاتهم مع بعضهم مما يعمل على دفع أسلوب جيد للتسيير.

**السؤال الثالث:** كيف ترى أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة؟  
**الجدول رقم(3):** يبين إجابة العمال حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
----------------	--------------	--------

50%	8	مركزي
12.5%	2	الامركزي
37.5%	6	الأثنين معاً
100%	16	المجموع



**الشكل (09):** يبين نسبة إجابة العمال حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.

#### عرض وتحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة 56.25% يرون بأن أسلوب التنظيم الإداري مزيج بين الأسلوبين معاً، في حين أن نسبة 18.75% يرون أن الأسلوب المعتمد هو لامركزي، بينما نسبة 25% يرون أن الأسلوب المعتمد هو مركزي

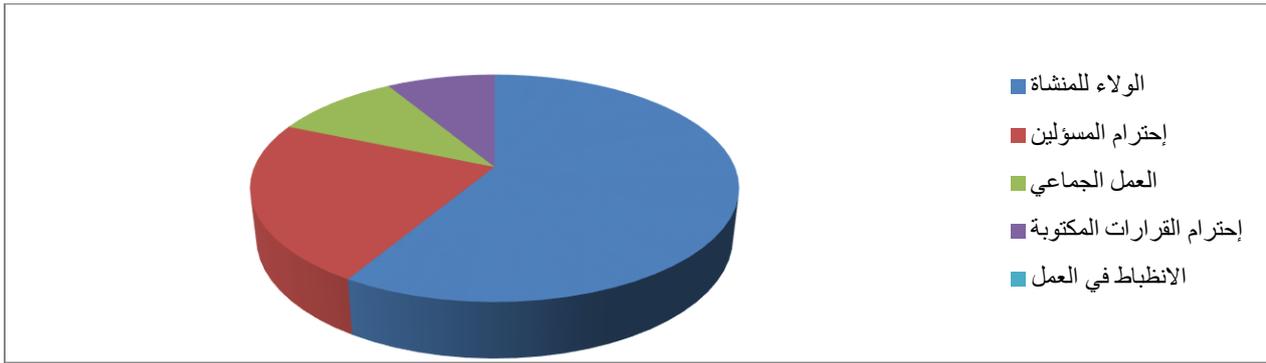
#### الإستنتاج:

من خلال ما لاحظناه وجدنا أن إدارة المركب تلجأ إلى المركزية وأحياناً إلى الإثنين معاً وهذا ما يبين أن الإدارة تنفرد بالقرارات الهامة والمصيرية وهنا تتجسد المركزية، في حين تلجأ في بعض الحالات إلى إدارتها الفرعية وتسمح لها باتخاذ بعض القرارات العادية والروتينية، وهنا تتجسد اللامركزية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري

**السؤال الرابع:** رتب حسب الأهمية ما يهملك في التنظيم الداخلي للمنشأة التي تعمل بها؟  
**الجدول رقم (4):** يبين إجابة العمال حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها.

الجواب	عدد الإجابات	
الولاء للمنشأة	02	12.5%
إحترام المسؤولين	04	25%

31.25%	05	العمل الجماعي
06.25%	1	إحترام القرارات المكتوبة
25%	04	الإنضباط في العمل
100%	16	المجموع



**الشكل (10):** يبين نسبة إجابة العمال حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها. **عرض وتحليل النتائج:**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والذي يوضح الترتيب على حسب الأهمية بالنسبة للعمال أنهم يميلون أكثر نحو العمل الجماعي بنسبة 31.25 % ثم يأتي ثانياً كل من الانضباط في العمل وإحترام المسؤولين وهذا بنسبة 25 % كما نجد في المرتبة الرابعة الولاء للمنشأة بنسبة 12.5 % وأخذت المرتبة الخامسة إحترام القرارات المكتوبة بنسبة 6.25 % حيث جاءت الأخيرة في الترتيب.

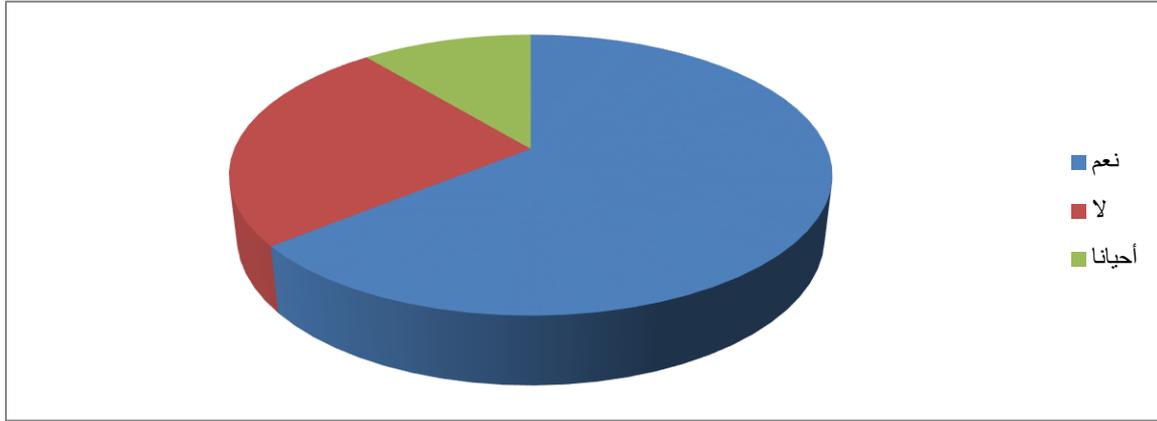
**الإستنتاج:**

يمكن أن نلاحظ مما سبق أن العمال يميلون نحو العمل الجماعي ثم الانضباط في العمل وإحترام المسؤولين وهذا دلالة على أن التنظيم الداخلي يميل نحو الرسمية واحترام اللوائح والإجراءات داخل المنشأة الرياضية، وهذا لا ينفي أن العمال يحترمون مسؤوليهم، وحسب ملاحظتنا لحو العمل السائد داخل المركب أن ذلك راجع نوعاً ما إلى الخوف من ممارسة سلطة العقاب عليهم.

**السؤال الخامس:** هل تواجه مشاكل داخل عملك؟

**الجدول رقم (5):** يمثل إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
25%	4	نعم
56.25%	9	لا
18.75%	3	أحياناً
100%	16	المجموع



الشكل (11): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 56.25% من العمال يرون بأنه لا توجد مشاكل داخل العمل، في حين أن نسبة 25% يرون بأن هناك مشاكل داخل العمل وأخيرا نسبة 18.75% يرون أن أحيانا تكون هناك مشاكل.

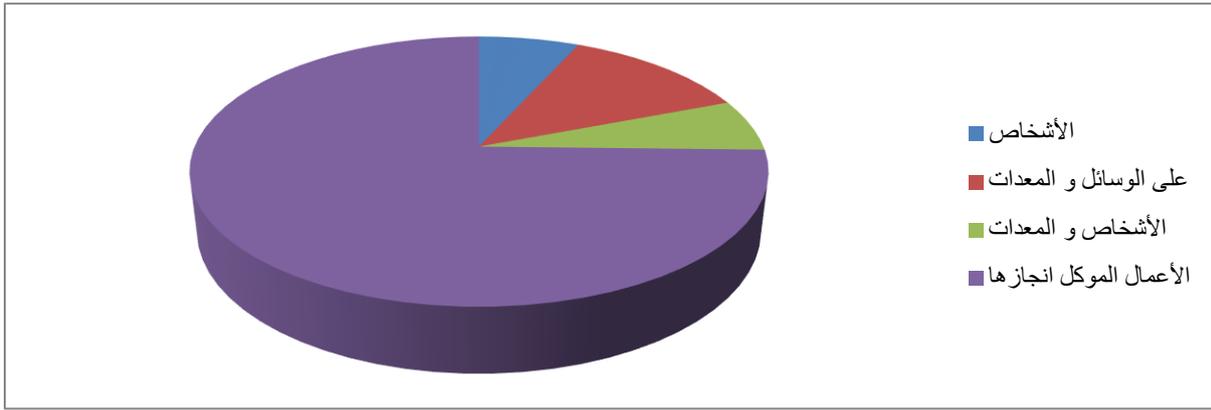
#### الإستنتاج:

نلاحظ من ما سبق أن أغلبية العمال يرون بأن المشاكل غير موجودة وهذا راجع إلى حسن تنظيم الإدارة و العلاقات الإنسانية السائدة فيما بين بعضهم لكن كل هذا لا يمنع وجود البعض من بين فئات العمال يعانون من وجود بعض المشاكل التي تواجههم داخل العمل.

#### السؤال السادس: هل لديك مسؤوليات في مكان عملك؟

الجدول رقم (6): بين إجابة العمال عن مدى المسؤوليات في مكان العمل

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
6.25%	1	الأشخاص
12.5%	2	على الوسائل والمعدات
6.25%	1	الأشخاص و المعدات
75%	12	الأعمال الموكلة بالانجازها
100%	16	المجموع



الشكل (12): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى المسؤوليات في مكان العمل.

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 75% من العمال يهتمون بالأعمال الموكل بإنجازها، في حين أن نسبة 12.5% مسؤولون على الوسائل والمعدات، بينما نسبة 6.25% هم مسؤولون عن الأشخاص والأشخاص والمعدات.

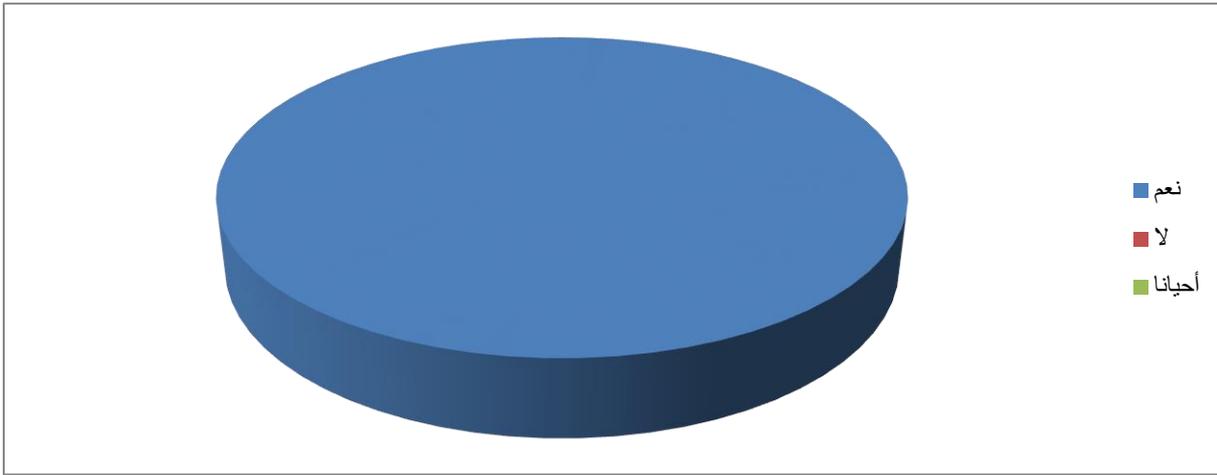
### الإستنتاج:

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

### السؤال السابع: هل تحترم القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة؟

الجدول رقم (7): (يمثل إجابة العمال حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
100%	16	نعم
0%	0	لا
0%	0	أحياناً
100%	16	المجموع



الشكل (13): يمثل نسبة إجابة العمال حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة .

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (7) أن نسبة 100% أي ما يعني أن كل العمال يحترمون القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

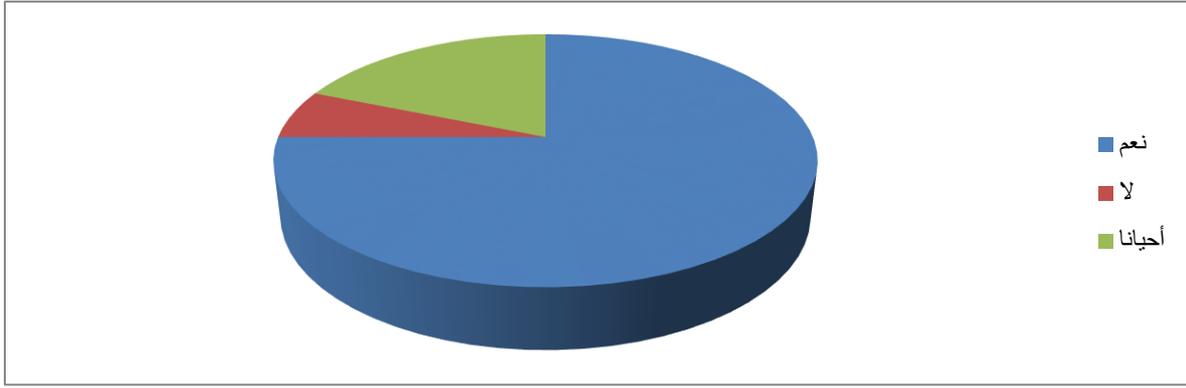
#### الإستنتاج:

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

السؤال الثامن: هل تراقب الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل؟

الجدول رقم(8): يبين إجابة العمال حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
75%	12	نعم
6.25%	1	لا
18.25%	3	أحياناً
100%	16	المجموع



الشكل (14): يبين نسبة إجابة العمال حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (8) أن نسبة 75% من العمال يرون بأن الإدارة تراقب إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل، في حين أن نسبة 18.25% يقول بأن المراقبة تكون أحيانا، بينما نسبة 6.25% لا يرون بأن الإدارة تقوم بواجب المراقبة للموظفين إزاء مواقيت عملهم.

#### الإستنتاج:

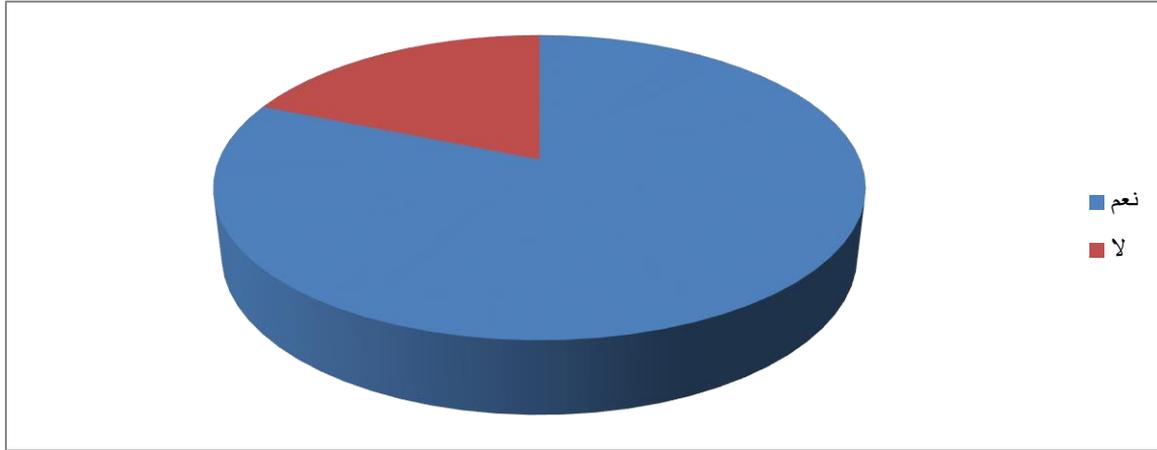
يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن الإدارة تراقب انضباط موظفيها وعمالها إزاء مواقيت العمل، ويتركز هذا بدرجة كبيرة لدى الموظفين الإداريين كون أعمال هذه الفئات لا تحتل أي ماطلة أو تقاعس.

المحور الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.

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

الجدول رقم (9): يبين إجابة العمال عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.

الجواب	عدد الإجابات	النسبة المئوية
نعم	13	81.25%
لا	3	18.75%
المجموع	16	100%



الشكل (15): يبين نسبة إجابة العمال عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة 81.25% من العمال يرون بأن التقارير تنتقل من المسؤولين في القاعدة إلى القمة، بينما نسبة 18.75% يرون بأن التقارير لا تصل بهذه الصورة.

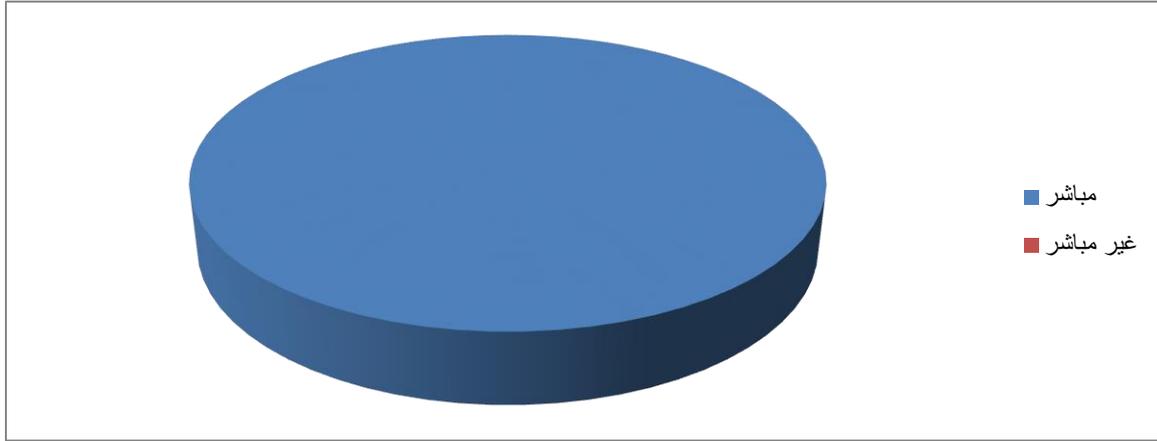
#### الإستنتاج:

الملاحظ من خلال ما سبق أن عملية الاتصالات الصاعدة تتجسد بشكل كبير، وهناك من يطلق عليها اسم "سياسة الباب المفتوح حيث ترسل في هذه العملية المعلومات والتقارير والأبحاث والمقترحات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية داخله.

السؤال العاشر: أ/ علاقتك برؤسائك في العمل؟-

الجدول رقم(10) أ) يبين إجابة العمال عن العلاقة برؤسائهم في العمل.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
100%	16	مباشر
0%	0	غير مباشر
100%	16	المجموع



الشكل (16): يبين نسبة إجابة العمال عن العلاقة برؤسائهم في العمل.

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم 10 ( أ ) أ العمال يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة مباشرة، وذلك بنسبة 100 % .

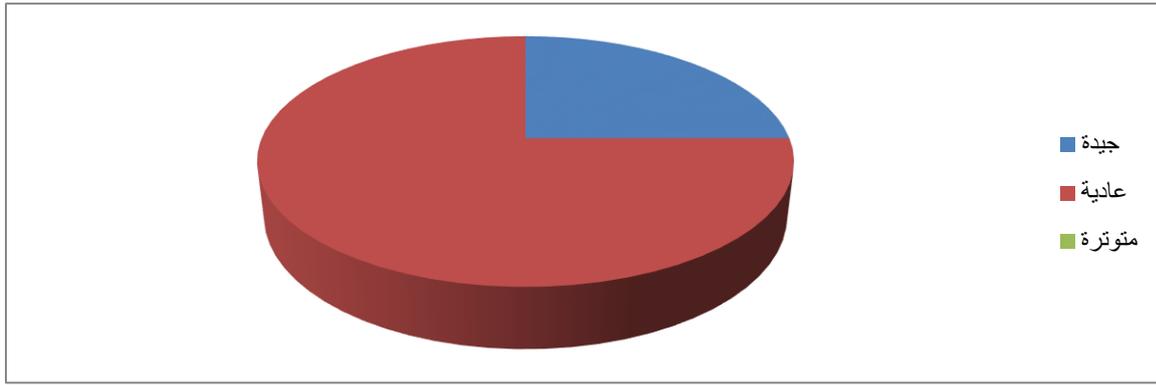
### الإستنتاج:

الملاحظ من خلال مل سبق أن كل العمال تقوم العلاقة بينهم وبين مرؤوسيهم بشكل مباشر، لذلك تعتمد معظم الإدارات في وقتنا الحالي وعلى اختلاف نشاطاتها إلى أسلوب الاتصال المباشر بين العمال والمسؤولين كونه أكثر نجاعة وأشد فاعلية الأمر الذي يساهم في تفعيل العمل الإداري والتنظيمي داخل المنشأة

### السؤال العاشر: ب / ما طبيعة هذه العلاقة؟-

الجدول رقم (10) (ب) يبين إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
25%	4	جيدة
75%	12	عادية
0%	0	متوترة
100%	16	المجموع



الشكل (17) يبين نسبة إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة.

### عرض وتحليل النتائج

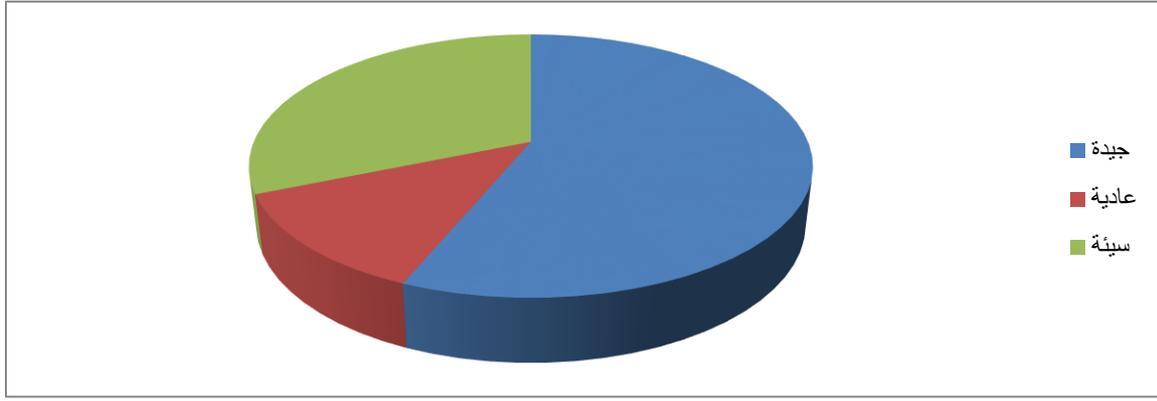
يتبين من خلال الجدول رقم 10 ( ب ) أن نسبة 75% من العمال يرون بأن طبيعة علاقتهم برؤسائهم هي علاقة عادية، بينما نسبة 25% يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة جيدة.

#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة العلاقة بين العمال ومرووسيهم في المنشأة تتراوح بين الجيدة والعادية، فالعادية و راجع إلى تلك العلاقة التي تربط المسؤول بالعمال والتي تبنى على احترام كلمتهم لمنصبه وعمله. فيما يرى البعض الآخر وبدرجة ثانية أنها جيدة وتتسم بالمرونة في التعامل.

السؤال الحادي عشر: علاقتك مع العمال؟  
الجدول رقم(11) : يبين إجابة العمال عن علاقتهم بينهم.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
62.5%	10	جيدة
37.5%	6	عادية
0%	0	سيئة
100%	16	المجموع



الشكل (18): يبين نسبة إجابة العمال عن علاقتهم بينهم.

#### عرض و تحليل النتائج:

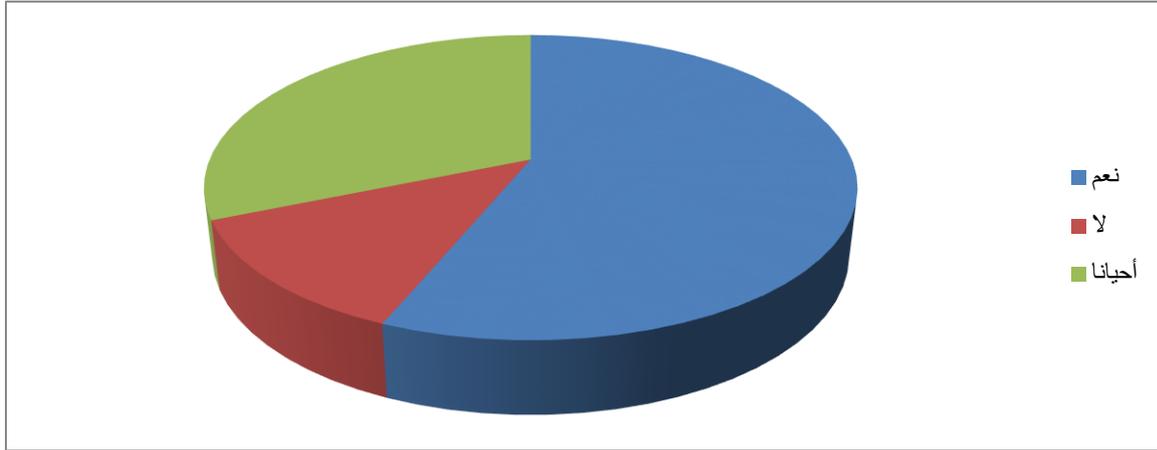
يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة 62.5% من العمال يرون بأن طبيعة علاقتهم فيما بينهم هي علاقة جيدة، بينما نسبة 37.5% يرون بأن علاقتهم بينهم هي علاقة عادية، في حين نرى انعدام العلاقة سيئة.

#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة العلاقة بين العمال في المنشأة تتراوح بين الجيدة والعادية وهذا راجع إلى تلك العلاقات الإنسانية التي تربط العمال فيما بينهم والتي تبنى على احترام كل منهم للآخر وهذا ما يجعل المنشأة في حالة إستقرار داخلي.

**السؤال الثاني عشر:** هل أنت راض عن طبيعة تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال داخل المنشأة؟  
الجدول رقم (12): يبين إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
56.25%	9	نعم
12.5%	2	لا
31.25%	5	أحياناً
100%	16	المجموع



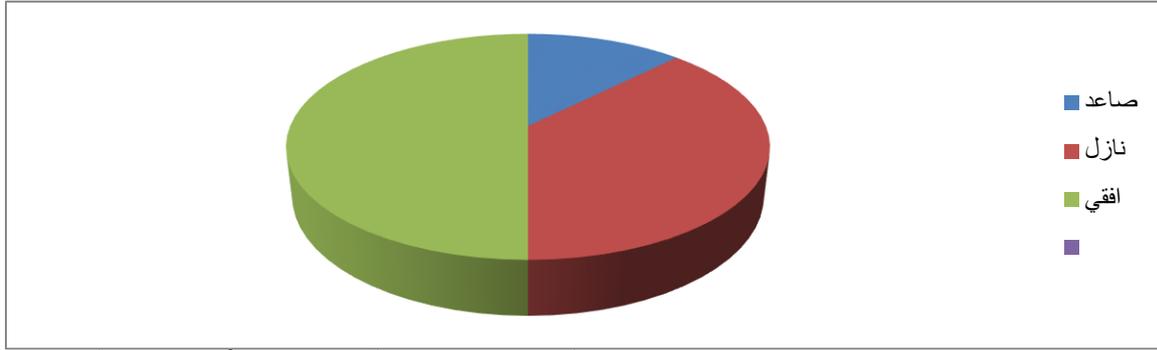
**الشكل (19):** يبين نسبة إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال. **عرض وتحليل النتائج:**

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 56.25% من العمال يرون بأنهم راضون عن تعامل المسؤولين معهم، بينما نسبة 31.25% أجابوا أحيانا وأخيرا نسبة 12.5% يرون بأنهم غير راضين عن هذا التعامل. **الإستنتاج:**

مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة تعامل المسؤولين مع العمال في المنشأة تلقى رضى مما يعني أن القيادة جيدة والأسلوب الذي تعتمده سليم، وهذا ينعكس إيجابا على العملية التنظيمية للإدارة.

**السؤال الثالث عشر:** رتب أنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتكم؟ **الجدول رقم (13):** يبين إجابة العمال وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
12.5%	2	صاعد
37.5%	6	نازل
50%	8	أفقي
100%	16	المجموع



الشكل (20): يبين نسبة إجابة العمال وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم.

### عرض و تحليل النتائج:

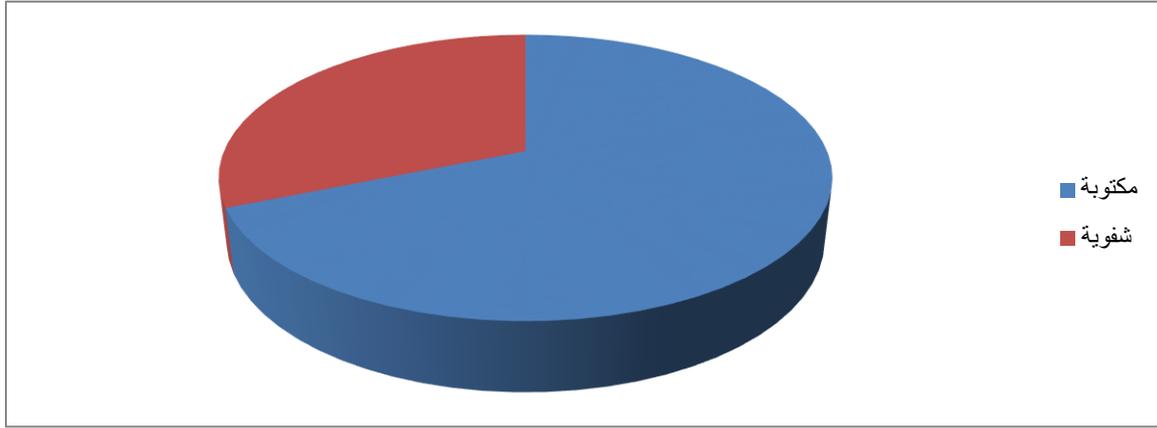
يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 50% من العمال يرون بأن الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم هو الأفقي، بينما نسبة 37.5 % يرون بأن الإتصال السائد هو النازل، في حين أن نسبة 12.5 % يرون بأنه إتصال صاعد.

### الإستنتاج:

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

**السؤال الرابع عشر:** ما هي برأيك أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة؟  
**الجدول رقم: 14** (يبين إجابة العمال عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة).

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
68.75%	11	مكتوبة
31.25%	5	شفوية
100%	16	المجموع



**الشكل (21):** يبين نسبة إجابة العمال عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة. **عرض و تحليل النتائج:**

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 68.75% من العمال يرون بأن أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة هي المكتوبة، بينما نسبة 31.25% يرون بأن وسائل الإتصال الأنجع والأصلح هي الشفوية.

#### الإستنتاج:

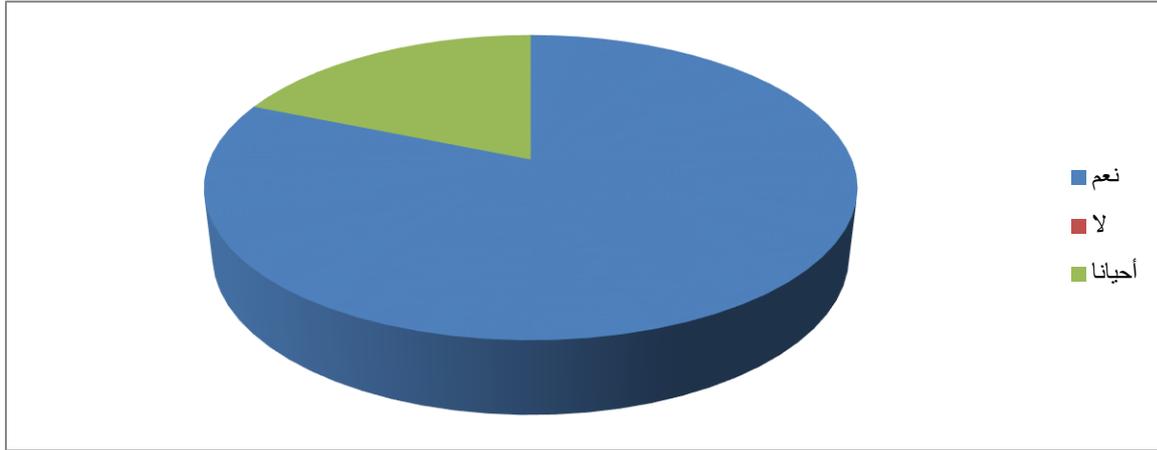
مما سبق يمكن أن نقول بأن وسائل الإتصال المعمول بها متنوع ويهدف هذا التنوع للاتصالات إلى الفهم الأفضل للأوامر والتواصل بشكل سهل وسلس لضمان تنفيذها، بالنسبة للأول فهو يتم عن طريق الكتابة بهدف إيصال التعليمات والإجراءات التطبيقية من أجل تنفيذها، ومن مميزات هذا الأسلوب بأنه يمكن من اختيار الأفكار والكلمات بعناية بحيث تضمن وصولها للموظفين بوضوح ودقة كما يمكن من الاتصال بعدد كبير من الموظفين في وقت وجيز، بما من شأنه توفير الوقت والجهد.

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

**السؤال الخامس عشر: أ/هل هناك علاقات بين المنشأة التي تعمل بها و مثيلاتها؟-**

**الجدول رقم (15) (أ) :** يبين إجابة العمال عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
81.25%	13	نعم
0%	0	لا
18.75%	3	أحياناً
100%	16	المجموع



الشكل (22): يبين نسبة إجابة العمال عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها.

#### عرض و تحليل النتائج:

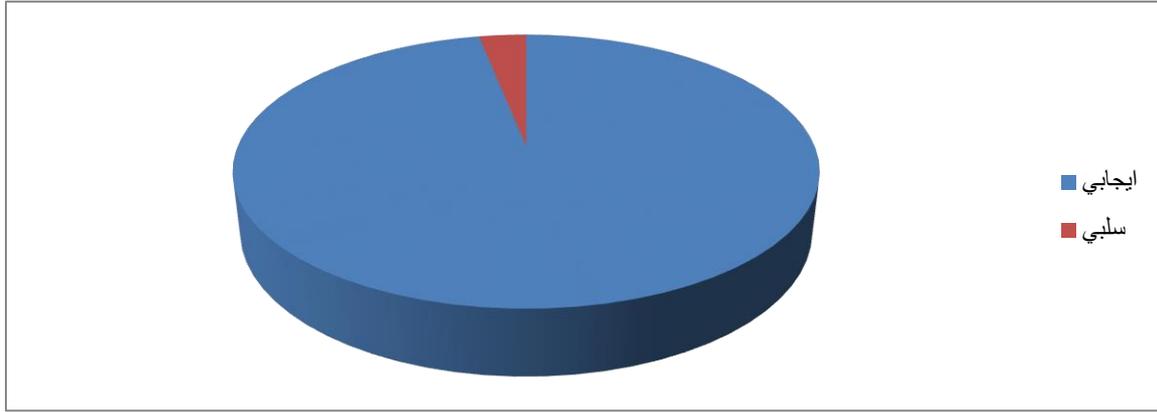
يتبين من خلال الجدول رقم (15) (أ) أن نسبة 81.25% من العمال يرون بأن هناك علاقة بين منشأتهم ومثيلاتها، بينما نسبة 18.75% يرون بأنها أحيانا هناك علاقة تربط بين منشأتهم ومثيلاتها.

#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العلاقات بين بعض المنشآت الرياضية ومثيلاتها راجع بدرجة كبيرة إلى طبيعة النشاطات المماثلة في الجانب الرياضي والبدني، حيث تفرض طبيعة هذا الأخير أن تكون هناك اتصالات وعلاقات دائمة خاصة في إطار المنافسات الرياضية، وهذا من شأنه أن يساعد على إتباع إستراتيجية متينة تساهم في تطوير المنشآت الرياضية بشكل عام.

السؤال الخامس عشر: ب/ ما مدى تأثير هذه العلاقات في رأيك على العمل الإداري في المنشأة.  
الجدول رقم (15) (ب) يبين إجابة العمال عن مدى تأثير العلاقات في رأيك على العمل الإداري في المنشأة.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
100%	13	ايجابي
0%	0	سلبي
100%	13	المجموع



الشكل (23): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى تأثيراً لعلاقات على العمل الإداري في المنشأة.

#### عرض و تحليل النتائج:

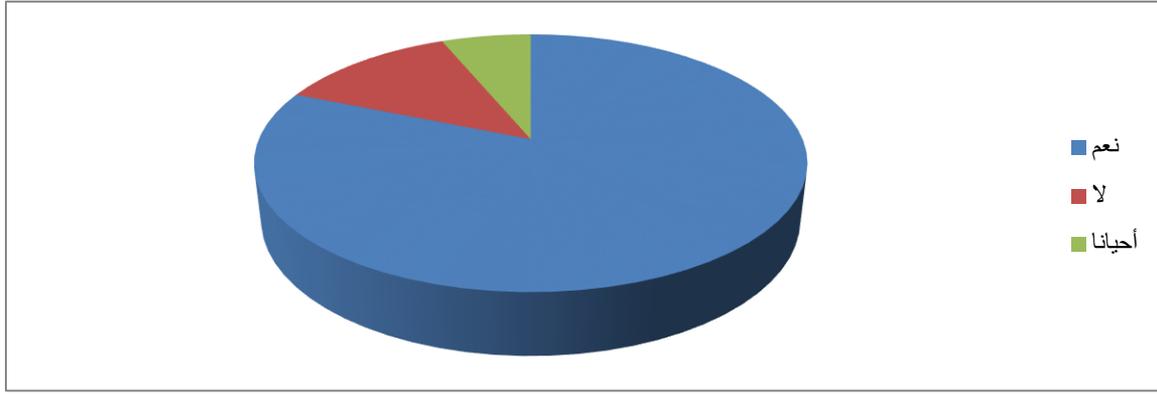
يتبين من خلال الجدول رقم ( 15) (ب) أن نسبة 100 % من العمال يرون بأن هذه العلاقة تؤثر على العمل الإداري داخلها، بينما لم نجد إجابات يرون بأنها لا تؤثر على علاقات العمل الإداري.

#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن هذه العلاقات كان لها تأثير إيجابي على الإدارة وذلك من خلال التعامل الجيد المبني على الاحترام، وتبادل خبرات والتعاون في مجالات الاختصاص المشتركة والاستفادة من المشاكل التي تعاني منها باقي المنشآت هذا بالإضافة إلى محاولة المركب التوسع في نشاطاته ومنشأته من خلال العمل على ضم وحدات رياضية أخرى.

السؤال السادس عشر: أ/ هل هناك لجان يعتمد عليها في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة؟  
الجدول رقم (16) (أ): يبين إجابة العمال عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
81.25%	13	نعم
12.5%	2	لا
6.25%	1	أحياناً
100%	16	المجموع



**الشكل (24)** يبين نسبة إجابة العمال عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة.

#### عرض و تحليل النتائج:

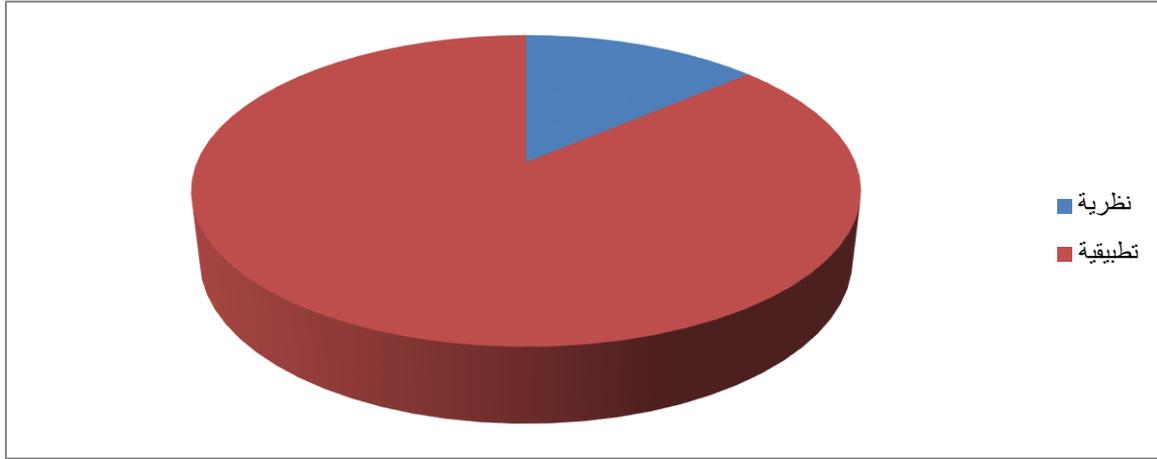
يتبين من خلال الجدول رقم (16) ( أ ) أن نسبة 81.25 % من العمال يرون بأن هناك لجان معتمدة في إتخاذ القرارات في المنشأة، بينما نسبة 12.5 % يرون بأنه ليس هنالك لجان معينة، في حين أن نسبة 25.6 % يرون بأنه اللجان توجد في بعض الأحيان.

#### الإستنتاج:

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

**السؤال السادس عشر: ب/ في حالة الإجابة بنعم فما رأيك في قرارات تلك اللجان؟  
الجدول رقم (16) (ب) : يبين إجابة العمال و رأيهم في قرارات تلك اللجان**

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
12.43%	3	نظرية
78.57%	11	تطبيقية
100%	14	المجموع



**الشكل (25):** يبين نسبة إجابة العمال و رأيهم في قرارات تلك اللجان.

**عرض و تحليل النتائج:**

يتبين من خلال الجدول رقم 16 ( ب ) أن نسبة 78.5% من العمال يرون بأن هذه القرارات تطبيقية، بينما نسبة 12.43% يرون بأن قراراتها نظرية.

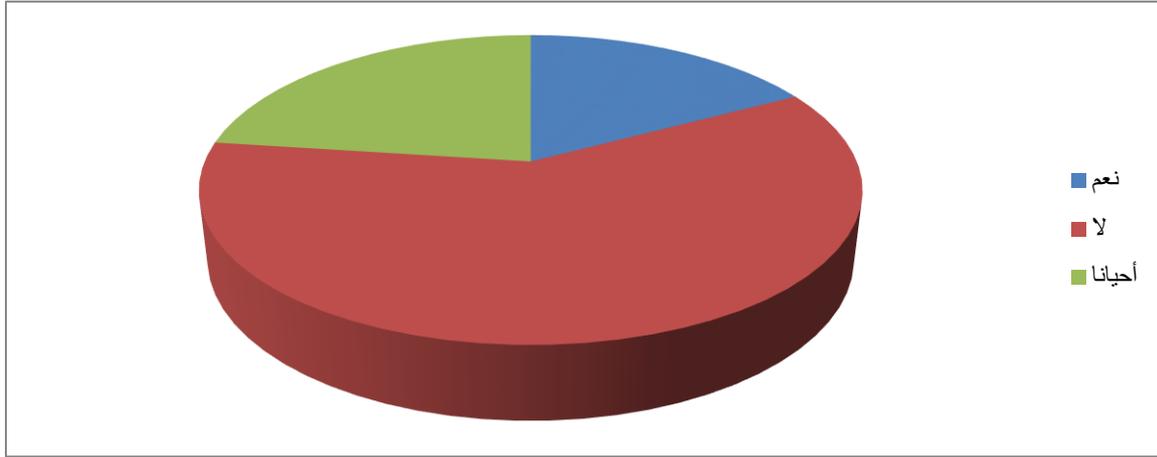
**الإستنتاج:**

مما سبق يمكن أن نقول بأن عملية اتخاذ القرار للجان قرارات تطبيقية أكثر منها نظرية وغالبا ما لا يكون لديها صلاحيات اتخاذ القرار، لأنها ترفع تقريرها إلى المدير، هذا الأخير تبقى لديه السلطة التقديرية بين الموافقة على ما جاء في التقرير أو اتخاذ القرار بصفة انفرادية، وتسمى هذه اللجنة بالاستشارية ويقابلها اللجنة التنفيذية التي يكون لديها صلاحية اتخاذ القرار وتطبيقه داخل المنشأة بشكل ميداني. وهذا ما يجعل هذه اللجان هي تنفيذية وليست استشارية فقط.

**السؤال السابع عشر:** هل تستشار في بعض القرارات الصادرة عن إدارة المنشأة؟

**الجدول رقم(17):** يبين إجابة العمال عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن الإدارة.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
18.75%	3	نعم
56.25%	9	لا
25%	4	أحيانا
100%	16	المجموع



الشكل (26): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن الإدارة.

#### عرض و تحليل النتائج:

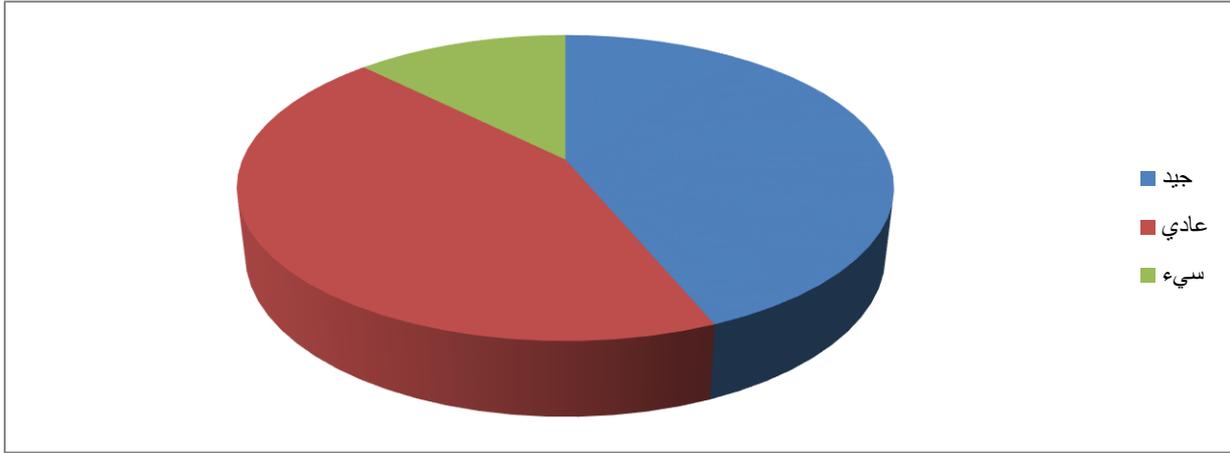
يتبين من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة 56.25% من العمال يقولون بأنهم لا يستشارون في بعض القرارات الصادرة عن إدارتهم، بينما نسبة 25% يرون بأنهم أحيانا يستشارون، في حين أن نسبة 18.75% يقولون بأنهم يستشارون.

#### الإستنتاج:

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

**السؤال الثامن عشر:** ما هو تقييمك للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية التي تعملون بها؟  
**الجدول رقم (18):** يبين إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
43.75	7	جيد
43.75	7	عادي
12.5	2	سيء
100%	16	المجموع



**الشكل (27):** يبين نسبة إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها. **عرض و تحليل النتائج:**

يتبين من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 43.75% من العمال يقيمون العملية التنظيمية بأنها بين الجيدة والعادية بينما نسبة 12.5% يقولون بأنها سيئة وتنقصها الصرامة.

**الإستنتاج:**

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال يقيمون التنظيم الإداري ما بين جيد وعادي، و يتوقف في الأساس نجاح الإدارة عموماً والإدارة الرياضية على وجه الخصوص على مدى وجود تنظيم جيد وفعال يسعى إلى تحديد المسؤوليات والوظائف وتنسيق الجهود وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على الاحترام في حين يوجد وبدرجة أخيرة من يرى أن التنظيم المعتمد من طرف إدارة المركب سيء مرجعين ذلك إلى بعض الأسباب من بينها على سبيل المثال: نقص الصرامة، نقص عمليات التكوين والتدريب، ونقص الترقيات.

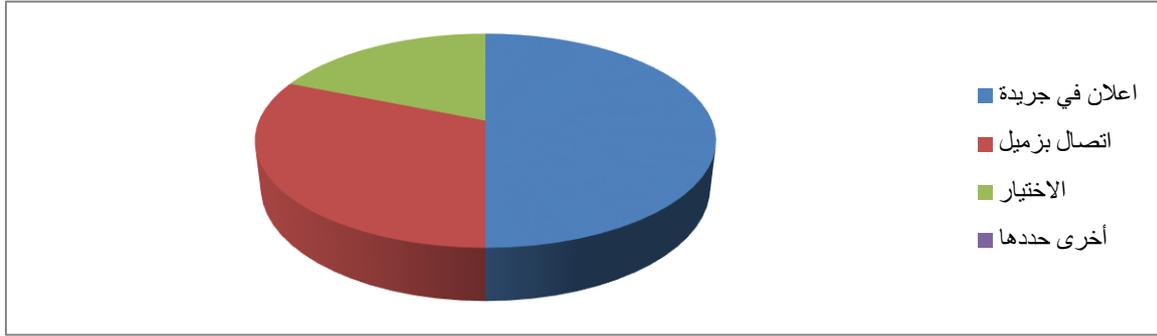
❖ **المحور الثالث: مدى تأثير العمليات الإدارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية على**

**الإستقرار والأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية؟**

**السؤال التاسع عشر: كيف علمتم بوجود التوظيف داخل هذه المنشأة؟**

**الجدول رقم (19):** يبين إجابة العمال حول كيفية علمهم بوجود توظيف داخل المنشأة

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
50%	8	اعلان في جريدة
31.25%	5	اتصال بزميل
18.75%	3	الاختيار
0%	0	أخرى حددها
100%	16	المجموع



الشكل(28) يبين نسبة إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 50% من العمال يقولون بأنهم علموا بوجود توظيف عن طريق إعلان في جريدة، بينما نسبة 31.25% يقولون بأنهم علموا بذلك عن طريق إتصال زميل يحددها، في حين أن نسبة 18.75% يقولون بأنهم علموا عن طريق الإختبار ولا وجود لطرق أخرى .

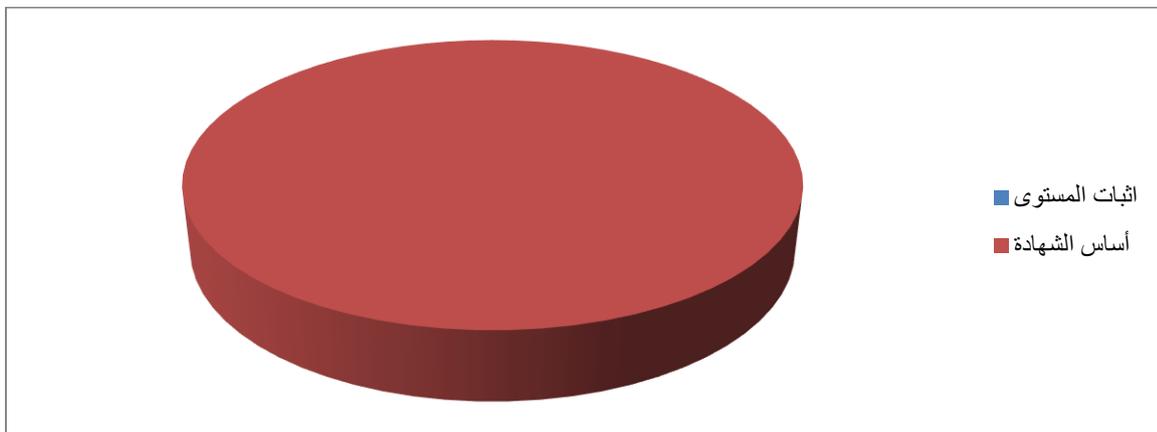
#### الإستنتاج :

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال علموا بوجود توظيف بعدة طرق مختلفة وهذا يعني بأن الإدارة كانت تبحث عن اليد العاملة والموارد البشري لهذا قامت بعدة طرق للإعلام بوجود توظيف و للإستفادة القصوى من المتخصصين

السؤال العشرون: كيف تم توظيفكم داخل هذه المنشأة؟

الجدول رقم(20): يبين إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
0%	0	اثبات المستوى
100%	16	أساس الشهادة
100%	16	المجموع



الشكل(29): يبين نسبة إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة.

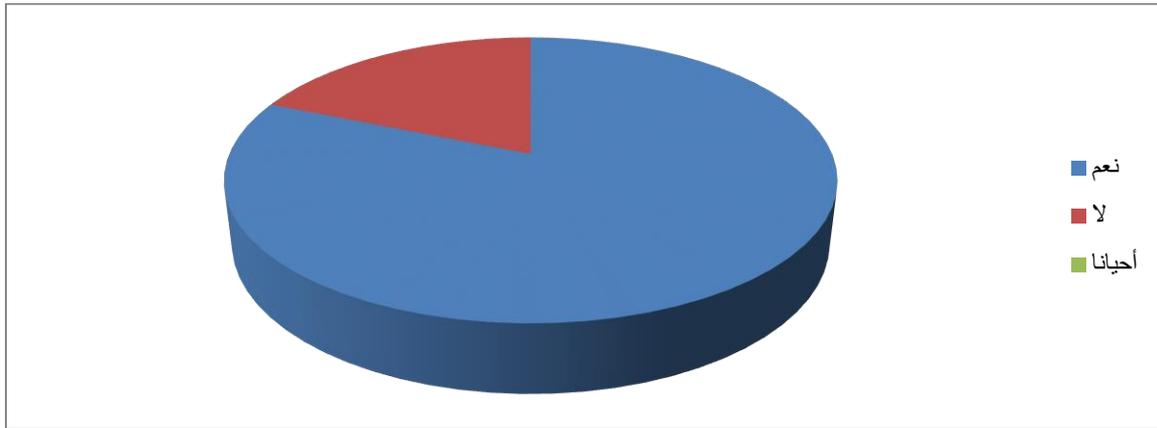
**عرض و تحليل النتائج**

يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن كل العمال تم توظيفهم أساس الشهادة بنسبة %100.  
**الإستنتاج :**

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال وظفوا على أساس الشهادة وهذا يبين بأن الإدارة كانت تبحث عن اليد العاملة والمورد البشري كل حسب تخصصه لهذا قامت بتوظيفهم للإستفادة القصوى من المتخصصين حيث يستهدف التوظيف على أساس الشهادة باعتباره أحد أهم الإستراتيجيات القبلية لإدارة الموارد البشرية في توفير اليد العاملة اللازمة للمنشأة حسب طبيعتها من حيث المستويات التأهيلية المطلوبة وبالكمية التي تغطي احتياجاتها.

**السؤال الواحد و العشرون:** هل تم إحترام إجراءات التوظيف؟  
**الجدول رقم(21):** يبين إجابة العمال عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
81.25%	13	نعم
18.75%	3	لا
0%	0	أحياناً
100%	16	المجموع



**الشكل(30):** يبين نسبة إجابة العمال عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف

**عرض و تحليل النتائج:**

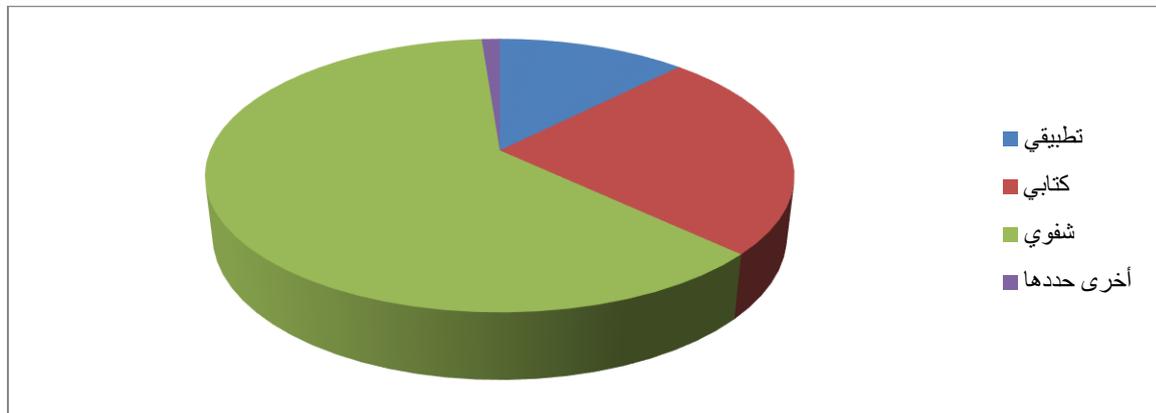
يتبين من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة 81.25% من العمال يرون بأنه تم إحترام إجراءات توظيفهم من طرف الإدارة، بينما نسبة 18.75% يرون بأنه لم يتم إحترام هذه الإجراءات.

### الإستنتاج:

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

السؤال الثاني والعشرون: ما هو نوع الإختبار الذي أجري لك عند التوظيف؟  
الجدول رقم(22): يبين إجابة العمال عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
12.5%	2	تطبيقي
25%	4	كتابي
62.5%	10	شفوي
0%	0	أخرى حددها
100%	16	المجموع



الشكل (31): يبين نسبة إجابة العمال عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف.

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 62.5% من العمال يقولون بأن الإختبار الذي خضعوا له عند التوظيف هو إختبار شفوي ، بينما نسبة 25% يرون بأنه إختبار كتابي ، في حين أن نسبة 12.5% يقولون بأنه إختبار تطبيقي.

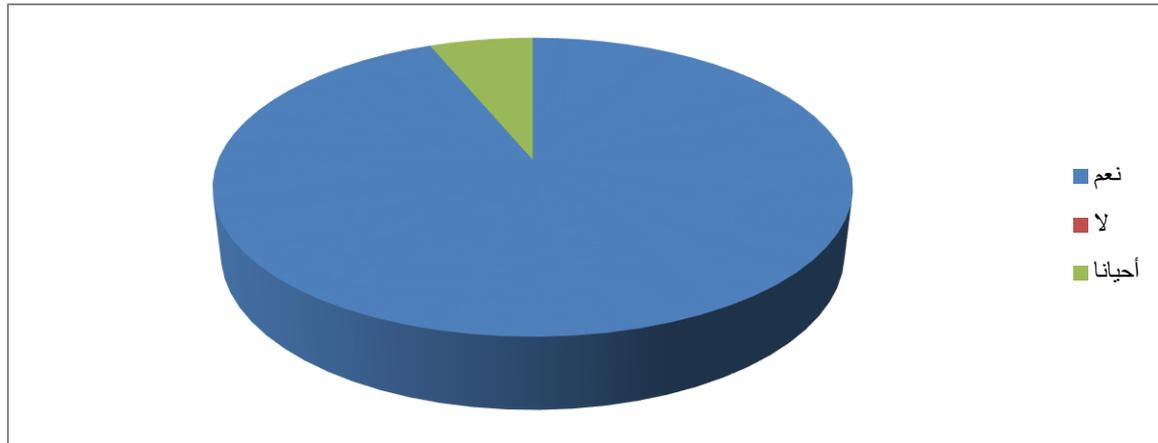
### الإستنتاج:

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

قياس مدى قدرته على استخدام واستغلال المعلومات في الميدان العملي بالإضافة إلى اختبار استعداد المترشح لتطوير طاقاته وقدرته نجد على ضوء الدراسة الميدانية التي أجريت على العمال ان أكبر نسبة منهم وظيفوا بعد إجراء مسابقة أو اختبار شفوي.

**السؤال الثالث والعشرون: هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها؟**  
**الجدول رقم (23):** يبين إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
93.75%	15	نعم
0%	0	لا
6.25%	1	أحيانا
100%	16	المجموع



**الشكل (32):** يبين نسبة إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (32) أن نسبة 93.75% من العمال يقولون بأنهم راضون عن الوظيفة التي يشغلونها، بينما نسبة 6.25% يقولون بأنهم أحيانا راضين عن وظيفتهم.

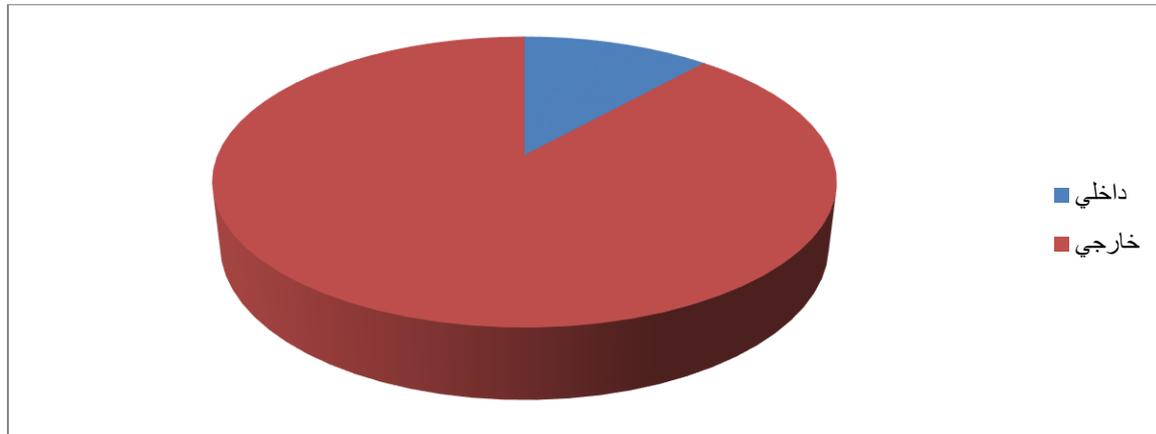
#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن الغالبية الكبرى من العمال لديها إحساس بالرضا الوظيفي، مما يعني أن العمل المؤسساتي يسير بشكل جيد، ويدعوا إلى التفاؤل بإمكانية التطور والتوسع المستقبلي. يعتبر الرضا الوظيفي أهم العوامل التي تساعد على استقرار الموارد البشرية داخل أي مؤسسة وبالتالي استقرار المؤسسة في حد ذاتها، بالإضافة إلى كونه يعد أحد أهم مؤشرات نمو المؤسسات وتطورها، ومن ناحية أخرى يعكس الرضا الوظيفي التنظيم الجيد لكل من إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة.

**السؤال الرابع والعشرون: ما طبيعة التكوين الذي أجريته؟**

الجدول رقم(24): يبين إجابة العمال على طبيعة التكوين الذي أجروه.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
37.5%	6	داخلي
62.5%	10	خارجي
100%	16	المجموع



الشكل(33): يبين نسبة إجابة العمال على طبيعة التكوين الذي أجروه

#### عرض و تحليل النتائج:

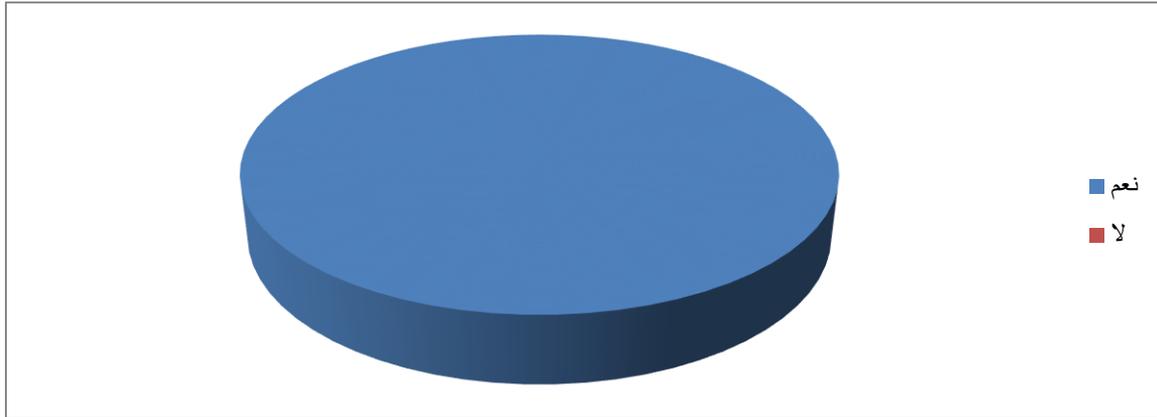
يتبين من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 62.5% من العمال يقولون بأن التكوين الذي أجروه هو تكوين خارجي، بينما نسبة 37.5% يقولون بأن تكوينهم كان داخلي.

#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال قد تلقوا تكويناً يليق بوظيفتهم وهذا لتسهيل عملية الاندماج مع الوظيفة التي يعمل بها وتجنب العشوائية في الأداء والعمل، وهذا يدل على أن الإدارة حرصت وبشكل جدي على تكوين خارجي لعمالها وتحضيرهم للعمل وهذا يحسب لها إضافة إلى تكوين داخلي يتناسب مع الوظيفة.

السؤال الخامس والعشرون: هل أنت راض عن طريقة التكوين الذي تلقينته؟  
الجدول رقم(25): يبين إجابة العمال حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
100%	16	نعم
0%	0	لا
100%	16	المجموع



الشكل(34): يبين نسبة إجابة العمال حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 100% من العمال يقولون بأن راضون عن طبيعة التكوين الذي تلقوه.

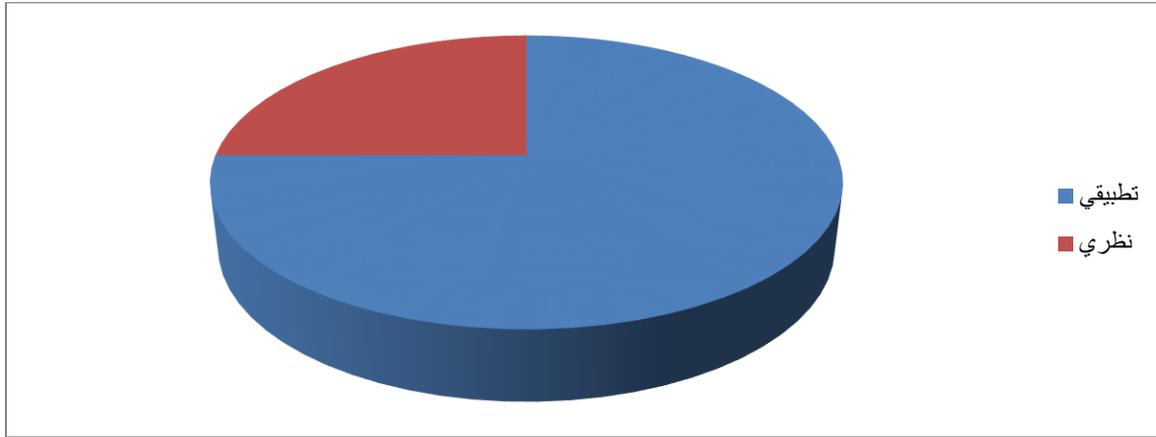
#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن كل العمال الذين تلقوا التكوين لديهم درجة كبيرة من الرضا عنها ويحسون بأنها كانت إيجابية وفعالة، حيث يعتبر الرضا الوظيفي أهم العوامل التي تساعد على استقرار الموارد البشرية داخل أي مؤسسة وبالتالي استقرار المؤسسة في حد ذاتها، بالإضافة إلى كونه يعد أحد أهم مؤشرات نمو المؤسسات وتطورها، ومن ناحية أخرى يعكس الرضا الوظيفي التنظيم الجيد لكل من إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة

السؤال السادس والعشرون: ما الجانب الذي كان يغلب على التكوين؟  
الجدول رقم(26): يبين إجابة العمال عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
75%	12	تطبيقي
25%	4	نظري

100%	16	المجموع
------	----	---------



الشكل (35): يبين نسبة إجابة العمال عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة 75 % من العمال يقولون بأن الجانب الغالب على التكوين الذي أجروه هو تطبيقي، بينما نسبة 25 % يقولون بأن الجانب الغالب على تكوينهم تكوينهم كان نظري.

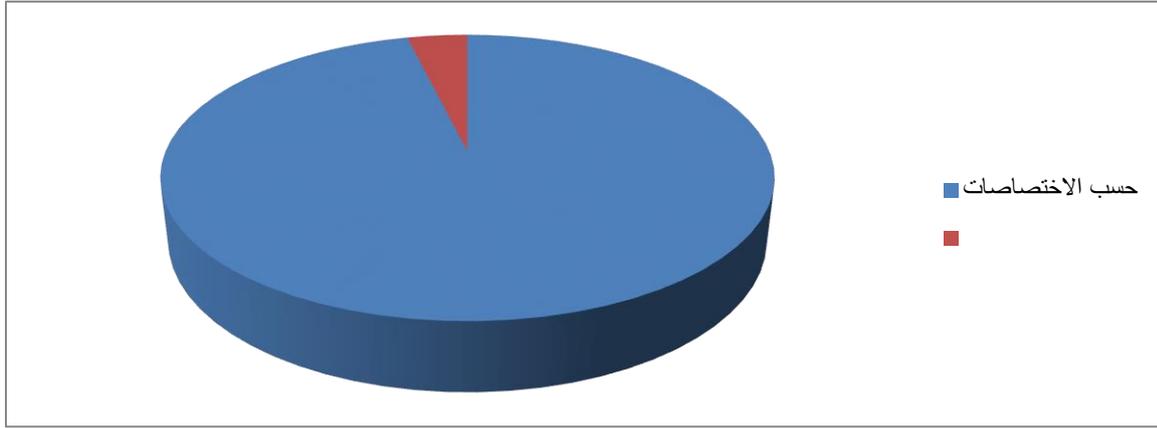
#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال قد تلقوا تكويناً يليق بوظيفتهم سواء كان هذا نظرياً أو تطبيقياً وهذا لتسهيل عملية الاندماج مع الوظيفة التي يعمل بها وتجنب العشوائية في الأداء.

#### السؤال السابع والعشرون: حسب رأيك كيف يكون التكوين؟

الجدول رقم (27): يبين إجابة العمال حسب رأيهم كيف يكون التكوين.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
81.25%	13	حسب الاختصاصات
18.75%	3	متعدد الاختصاصات
100%	16	المجموع



الشكل (36): يبين نسبة إجابة العمال حول رأيهم كيف يكون التكوين.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة 81.25 % من العمال يرون بأن التكوين الذي يجب أن يطبق وبشكل أكبر هو حسب الإختصاصات، بينما نسبة 18.75 % يرون بأن التكوين المتعدد الإختصاصات هو الأفضل.

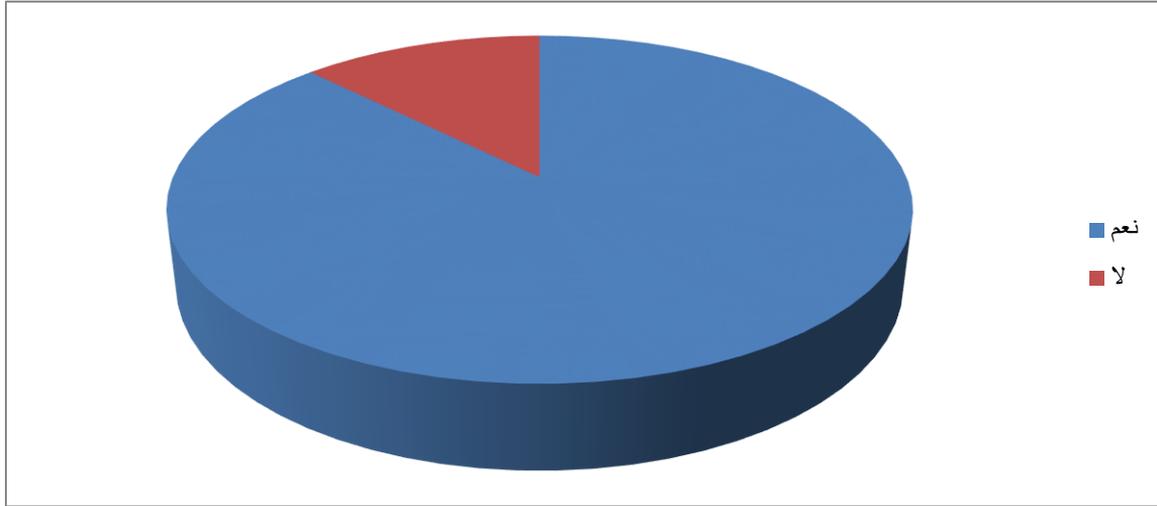
#### الإستنتاج:

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

#### السؤال الثامن والعشرون: هل تحس بالإستقرار في بيئة العمل؟

الجدول رقم(28): يبين إجابة العمال عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
87.5%	14	نعم
12.5%	2	لا
100%	16	المجموع



الشكل (37): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.

#### عرض و تحليل النتائج:

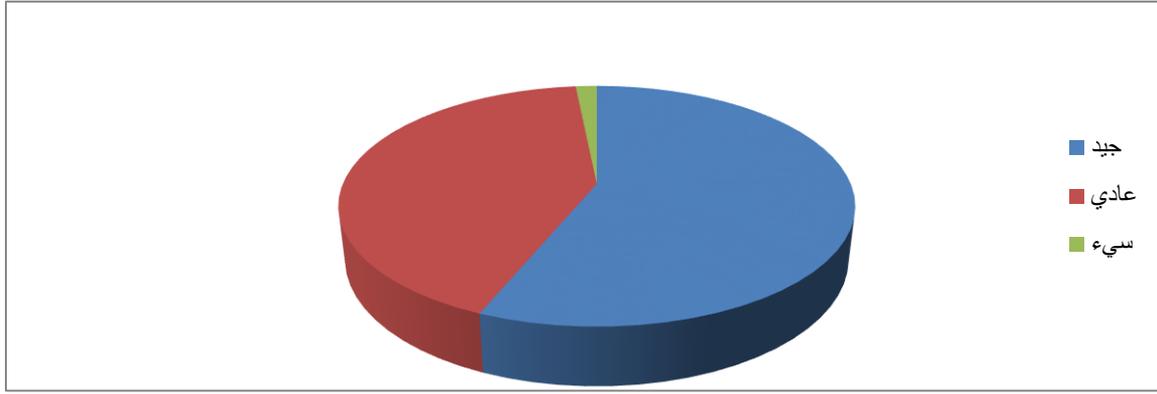
يتبين من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 87.5 % من العمال يقولون بأنهم يحسون بالإستقرار في بيئة العمل، بينما نسبة 12.5 % يقولون بأنهم لا يحسون بالإستقرار فيها.

#### الإستنتاج:

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

السؤال التاسع والعشرون: كيف تقيم إدارة الموارد البشرية داخل منشأتكم؟  
الجدول رقم(29): يبين إجابة العمال حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الجواب
50%	8	جيد
37.5%	6	عادي
12.5%	2	سيء
100%	16	المجموع



الشكل (38): يبين نسبة إجابة العمال حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة 50 % من العمال يرون بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بعمل جيد، بينما نسبة 37.5% يرون بأن الإدارة عادية، في حين أن نسبة 12.5% يرون بأنه أداءها سيء.

#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال يرون في تقييمهم لإدارة الموارد البشرية أنها جيدة و مرجعين ذلك إلى أسباب مختلفة، وأنها تعمل بشكل إيجابي داخل بيئة العمل ما يجعلها مستقرة وفعالة وهذا يولد تأثير كبير على قدرة تلك المنشأة على الاستقرار والنمو والازدهار خاصة في ظل الطابع التنافسي.

#### 4-2- مناقشة و مقابلة النتائج بالفرضيات:

##### 4-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تتعلق الفرضية الأولى بأنه تساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية

تهتم هذه الفرضية بمدى مساهمة متغيرات المسؤولية المخولة للأفراد والسلطة الرسمية وأنماط التنظيم المختلفة في التكامل الإيجابي والتوازن بين ما تطمح إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية وإدارة المنشأة، عموماً يمكن القول من هذا المنطلق وعلى ضوء القراءة الإحصائية للجدول وتحليلها أن الفئات المهنية المتواجدة على مستوى المركب الرياضي راجح ببطاط نلاحظ بأن التنظيم المعتمد داخل منشأتهم يركز على اعتماد الوثائق والإجراءات مما يعكس طبيعة التنظيم الرسمي، كما يركز على العلاقات الإنسانية ما يعني وجود تنظيم غير رسمي، وعليه فإن وجود تنظيم تفاعلي يجمع بين الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يكرس المرونة التي تتطلبها الإدارة العصرية الناجحة، وبالعودة للجانب النظري في المحور الأول نجد: "مما سبق نستنتج أن كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي أصبحا ضرورة حتمية تتطلبها عملية التوازن بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين به، ومن غير المعقول النظر إلى التنظيم غير الرسمي على أنه يعيق التنظيم الرسمي، بل نجد أن الإدارة الرشيدة هي التي تستطيع التوافق بينهما، وأكثر من ذلك فإن الأخذ بكل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي يؤدي حتماً إلى نجاح أهم عملية إدارية داخل المنشأة وهي عملية التنظيم تنظيم الجهاز الإداري كانت ولا تزال من أول وأبرز محاولات التطوير الإداري، ذلك إن المؤسسات عموماً تنمو وتتطور الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في التنظيم الذي تنتهجه هذه المؤسسات، وعليه فإن إعادة التنظيم لاتعني بالضرورة عدم نجاعة التنظيم السابق. ومن ناحية أخرى وفي نفس السياق يلاحظ عمال المركب أن أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة هو الآخر تفاعلي حيث يجمع بين المركزية واللامركزية فتتفرد الإدارة العليا بالقرارات التكتيكية والعملية المهمة في حين

تقوم الإدارات و الأقسام الفرعية بإصدار القرارات الروتينية و البسيطة كما جاء في الجانب النظري: من مبادئ وأسس التنظيم التوازن بين المركزية واللامركزية " يقصد بذلك أن يكون هناك توازن في سلطة اتخاذ القرارات ، فيصل القرار إلى المركزية في الأمور التي تستدعي ذلك مثل القرارات التصيرية والعامة التي تخص المؤسسة، ومن جانب آخر تعتمد اللامركزية عن طريق نقل وتفويض السلطة لمستويات إدارية أقل مع وجود الرقابة عليها كما سبق وأن ذكرنا"

بالإضافة إلى هذا كله نجد أن كل أفراد المنشأة لديهم مسؤوليات مختلفة يتحملونها ويحترمون من خلالها العملية التنظيمية. وإنطلاقاً من النتائج المحصل عليها في الجداول السابقة فإنها تؤكد مدى مساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية. وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية.

#### 4-2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تزع الفرضية الثانية بأنه كلما كان هناك انسجام على مستوى الهياكل التنظيمية وخصائص التنظيم من جهة و أنماط الاتصال من جهة أخرى كلما أدى بإدارة المنشأة إلى أن تصل إلى سياساتها و أهدافها المتبناة في ميدان الموارد البشرية و من خلال المعطيات المتحصل عليها على ضوء القراءة الإحصائية وتحليل النتائج يتبين لنا صحة الفرضية الثانية، حيث أن معظم عمال المركب يرجعون الحالة الجيدة لإدارة الموارد البشرية واستقرارها إلى مجموعة من العوامل أهمها إحترام النظام الداخلي الذي تسير وفقه المنشأة والذي أدى إلى خلق إطار تنظيمي محكم وواضح مبني على التوازن والتنسيق بين كافة الجهودات وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على الإحترام، لكن رغم كل هذا إلا أن هناك بعض النقائص المشهودة حيث نجد أن استعمال لتكنولوجيات الحديثة رغم مساهمتها الفعالة في تسهيل العمليات التنظيمية كبرامج الإعلام الآلي ونظام الانترنت، إلا أن إدارة المركب لازالت تعتمد بشكل أساسي على الوثائق عن طريق البريد الوارد والصادر، وغيرها من الوسائل الكلاسيكية أما بالنسبة لعملية الاتصال فقد ساهمت بشكل كبير في إستقرار إدارة الموارد البشرية، حيث تبين من أن إجابات المبحوثين أن التقارير تنتقل من القاعدة إلى القمة بشكل مباشر، وأن جميع أنماط الاتصال سواء الصاعد أو النازل أو الأفقي معتمدة من طرف إدارة المركب، بحيث يتما لاتصال بين الهياكل التنظيمية عن طريق إحترام السلم الهرمي في هذه الهياكل وعن طريق شرح المعلومات بفضل رؤساء المصالح والمديريات وكذلك بين المصالح الفرعية و خلاصة القول فإن إدارة الموارد البشرية تسير وفق إستراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى الهياكل التنظيمية لإدارة المركب الرياضي رابح بيطاط لولاية البويرة ، واعتماد الاتصال بشكل إيجابي يساهم في تحقيق هذه الإدارة لسياستها وأهدافها المتبناة في ميدان إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في مفهوم الإدارة الحديثة أهم مورد تقوم عليه أي مؤسسة، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية.

#### 4-2-3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تزع الفرضية الثالثة بأنه كلما كان هناك اهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء ما ارتبط منه بالإستراتيجيات القبلية من استقطاب واختيار وتوظيف ، أو بالعمليات البعدية كالتكوين كلما أدى ذلك إلى الإستقرار البشري من جهة والاداري من جهة ثانية.

تفيد الفرضية الثالثة وجود علاقة طردية بين العمليات التسييرية والإستقرار البشري إذ أنه كلما كان هناك اهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء ما ارتبط منه بالإستراتيجيات القبلية أو بالعمليات البعدية التي تساعد على صيانة تلك الموارد ، كلما أدى ذلك إلى الإستقرار البشري من جهة والإداري من جهة ثانية،

والملاحظ من خلال المعطيات المتحصل عليها عن طريق القراءة الإحصائية وتحليل الجداول ضمن الدراسة الميدانية فإننا نجد أن إدارة المركب الرياضي رابح بيطاط ، تركز في سياساتها لتسيير إدارة الموارد البشرية

على كل الإستراتيجيات مع وجود بعض الاختلاف إذ تلاحظ مختلف الفئات العمالية على مستوى المركب أن العمليات الإدارية معتمدة بشكل جيد وإيجابي، فيما يرى قليلون بأنها سيئة، فبالنسبة لعملية التوظيف نجد أن أغلبهم تم توظيفهم على أساس الشهادة نظرا لمؤهلاتهم العلمية وكفاءاتهم، كما يلاحظ أغلب الفئات العمالية أن عملية التوظيف تجري وفق إجراءات قانونية وسليمة بشكل ينمي لديهم الإحساس بالرضا الوظيفي، هذا ما جعل أغلب العمال يحسون بالاستقرار في بيئة العمل و عدم تفكيرهم في تغيير وظائفهم و هذا راجع حسبهم إلى الجو العام للمنشأة حيث يتوفر الرضا الوظيفي و العلاقات الإنسانية الجيدة بين جميع العاملين مما يعني أن الإدارة داخل المركب تحافظ على مواردها البشرية و تعمل على خلق جو الاستقرار لديهم من خلال الاهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة تلك الموارد ، و ذلك من شأنه أن يساعد العمال في الحرص على تطوير منشأتهم و الحفاظ عليها.

وعليه فإنه ومن خلال كل ما سبق يثبت تحقق صحة الفرضية الثالثة في أن الاهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية قد ساهم في الاستقرار البشري من جهة، والإداري من جهة ثانية.

#### خلاصة:

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

**الإستنتاج العام:**

على ضوء ما قمنا به من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على عمال المركب الرياضي رابح بيطاط ، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلاً صحة الفرضيات الثلاث التي تمت صياغتها وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بأن نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية، وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضيف انسجاماً وتكاملاً بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة.

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها، إذ خلصنا من خلال كلا الدراستين النظرية والميدانية إلى أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار وساهم في تطوير المركبات الرياضية.

**الخاتمة:**

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

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

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

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

استمرارية المنشأة الرياضية ويساهم في تطويرها وازدهارها.

## اقتراحات وفروض مستقبلية:

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

- 01- إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة: أهميتها، فعاليتها، أنواعها وعملياتها، الإسكندرية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، 1998
- 02- إبراهيم محمود عبد المقصود -حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: الجزء السابع: الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2004.
- 03- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001
- 04- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1995
- 05- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، 2000
- 06- الرفاعي حسين أحمد، **مناهج البحث العلمي - تطبيقات اقتصادية -**، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1996
- 07- أمين الساعاتي، **لأصول علم الإدارة العامة**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997
- 08- أمين أنور الخولي، **الرياضة والحضارة الإسلامية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995
- 09- بوفلجة غياث، **مبادئ التسيير البشري**، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004.
- 10- جاسم مجيد، **د ارسات في الإدارة العامة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001
- 11- حسين أبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية **من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 12- حسن أحمد الشافعي، **التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003
- 13- حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية... الجزء الخامس: التخطيط - الرقابة - التنمية الإدارية واتخاذ القرارات في التربية الرياضية، مطابع الإشعاع الفنية - الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001
- 14- حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة... الجزء الرابع: الإدارة بالأهداف - التنظيم - القيادة والعلاقات العامة في التربية الرياضية، مطابع الإشعاع، الفنية، الطبعة الأولى، 2001
- 15- حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة... الجزء السادس: مقدمة في الإدارة الرياضية، مطابع الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007
- 16- حسن أحمد الشافعي - عبد اللطيف إبراهيم بخاري، المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 17- حسن شلتوت - حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر الغربي.
- 18- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004
- 19- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999
- 20- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلال، الكويت، الطبعة الثانية.
- 21- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العلمية، الأسس والوظائف، الرياض، 1997
- 22- سعيدان علي، بيروقراطية الغدرة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981
- 23- سيد الهواري، الإدارة " الأصول والأسس العلمية "، دار الجيل للطباعة، مصر، 1976
- 24- سيد الهواري، التنظيم، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة السابعة، 1998
- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 26- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2001
- 27- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قط الأعمال - مدخل المسؤولية الاجتماعية - مركز الإسكندرية للكتاب، 1999
- 28- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1982
- 29- طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997

- 30- كمال الدين عبد الرحمان درويش – محمد صبحي حسانين ، موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن العشرين...المجلد الأول : الجودة والعلومة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، دار الفكر العربي، القاهرة ، الطبعة الاولى، 2004
- 31- عادل حسن، الإدارة والمدير، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1982
- 32- عادل حسن ، الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1979
- 33- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر القاهرة، الطبعة الثانية، 1999
- 34- عبد الحميد شرف، التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر القاهرة، الطبعة الأولى، 1997
- 35- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر القاهرة، الطبعة الأولى، 1997
- 36- عبد السلام أبو حقف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003
- 37- عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1
- 38- عبد الغفار حنفي – حسين الفازز ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996.
- 39- عصام بدوي ، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001
- 40- عفاف عبد المنعم شحاتة درويش، الإمكانيات في التربية الرياضية ، أهميتها أنواعها، أقسامها، مجالاتها، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998
- 41- علي السلمي، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992
- 42- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الثانية، 1998.
- 43- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر ، الطبعة الأولى، 1995 .
- 44- علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية.
- 45- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة < في القرن الواحد والعشرين > ، دار الغرب الإسلامي، بيروت ، الطبعة الأولى، 2006
- 46- عمار بوحوش – محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2001
- 47- عمر سعيد – منذر الخليلي وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن - ، الطبعة الأولى ، 2003
- 48- عمر وصفي عقيلي – قيس عبد المؤمن ، المنظمة ونظرية التنظيم ، الجامعة الأردنية، 1994
- 49- فائق حسني أبو حليلة ، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، بيروت لبنان الطبعة الأولى، 2004
- 50- فتحي رمضان ، موسوعة الرياضة ، دار العلم للملايين، بيروت، 1987
- 51- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية منشأة المعارف، الإسكندرية، 1982
- 52- قيس محمد العبيدي، التنظيم : المفهوم والنظريات والمبادئ ، الجامعة المفتوحة، طرابلس 1997
- 53- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت الطبعة الأولى، 1997
- 54- كمال درويش – محمد الحمحامي -سهير المهندس ، الإدارة الرياضية – الأسس والتطبيقات الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1996
- 55- كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984
- 56- محمد رسلان الجيوسي – جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان – الأردن - ، الطبعة الأولى ، 2000
- 57- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003

- 58- محمد عثمان إسماعيل حميد – حميد مصطفى المغار، المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، الدار العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- 59- محمد علي محمد ، البيروقراطية الحديثة، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر 1975
- 60- محمد فريد الصحن – علي شريف – محمد سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية.
- 61- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2000
- 62- نبيل محمد مرسي ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 1999.
- 63- مصطفى حسين باهي – إخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر ، 2000
- 64- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى، 1996
- 65- مفتي إبراهيم حماد ، تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1999
- 66- مهدي زويلف – علي عسايدي، إدارة المنظمة : نظريات وسلوك، دار مهدي للنشر والتوزيع، الأردن.
- 67- نظمي شحادة محمد – محمد الباشا ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2000.
- القوانين:**
- 01 المرسوم 77117 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 . غشت 1977 المتضمن/ إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضات.
- 02- القانون رقم 89 / 03 المؤرخ في 08 رجب 1409 الموافق ل 14 فبراير 1989 المتعلق/ بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها
- 03- المرسوم التنفيذي رقم 91 / 916 مؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1412 الموافق 2، نوفمبر 1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها.
- 04- الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 رمضان 1415 الموافق ل 25 فبراير 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها.

#### المراجع الأجنبية:

- 1-bouyacoub, 1 H. fayol, administration industrielle et générale, présentation: ahmed-enag édition, reghaia , algérie , 1990,
- 2-B.jacquillat, rendement de l'entreprise et communication, édition social, 1981 p36 PARIS ? 2002 BERNARD galanbaud, si la grh était de la gestion, «édition LAISONS ? ARC, clermont barnabé , des ressources humaines la gestion en éducation, édition 1981
- 3-garwitz. Madeline, méthodes des sciences sociales, édition dalloz, 5ème édition, H.lepage, demain le capitalisme , édition pluriel, 1978, p 134
- 4-Isabelle Morin (p) politique générale et stratégie de l'entreprise, VUIBER, PARS, 1994
- 5-hommes? Jean DIVRREZ, Opprciation du personnel; collection l' entreprise et les 1978
- 6-humaines marie thérèse miller- bernrd turgan supervision et gestion des ressources édition mc grow hill paris, 1988,
- 7 YVES. SIMON- HENRI TEZENAS , Economie des ressources humaines dans l'entreprise? édition SOCIALE, 1982 ,

# قائمة الملاحق



الولاء للمنشأة

إحترام المسؤولين

العمل الجماعي

إحترام القرارات المكتوبة

الإنضباط في العمل

5- هل تواجهك مشاكل داخل عملك : نعم  لا  أحيانا

6- هل لديك مسؤوليات في مكان عملك: على الأشخاص  على الوسائل و المعدات

7- هل تحترم القواعد و القوانين الداخلية المكتوبة : نعم  لا  أحيانا

8 هل تراقب الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل : نعم  لا  أحيانا

### المحور الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.

1- هل تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة : نعم  لا  أحيانا

2 هل علاقتك برؤسائك في العمل : مباشرة  غير مباشرة

3- هل علاقتك مع العمال : جيدة  عادية  عادية

4 هل أنت راض عن طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين و العمال داخل المنشأة : نعم  لا

5 رتب أنواع الإتصال الأكثر إستعمالا داخل منشأتكم : صاعد  نازل  أفقي

6 ما هي برأيك أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة: مكتوبة  شفوية

7- هل هناك علاقات بين المنشأة التي تعمل بها و مثيلاتها: نعم  لا  أحيانا

8 هل هناك لجان يعتمد عليها في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة : إيجابي  سلبي

9- هل تستشار في بعض القرارات الصادرة عن إدارة المنشأة: نعم  لا  أحيانا

نظرية  تطبيقية

أحيانا

لا

نعم

10- ما هو تقييمك للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية التي تعملون بها؟

.....

المحور الثالث: مدى

.....

تأثير العمليات الإدارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري

داخل المنشأة الرياضية؟

1- كيف علمتم بوجود التوظيف داخل هذه المنشأة:

إعلان في جريدة  إتصال زميل  الإختيار  أخرى حددها:

2- كيف تم توظيفكم داخل هذه المنشأة: اثبات مستوى

أساس شهادة

لا

3 هل تم إحترام إجراءات التوظيف : نعم

أحيانا

لا

4- ما هو نوع الإختبار الذي أجري لك عند التوظيف :

إختبار تطبيقي  إختبار كتابي

إختبار شفوي  أخرى حددها:

5 هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها : نعم

أحيانا

لا

6- ما طبيعة التكوين الذي أجرته : داخلي

خارجي

7 هل أنت راض عن طريقة التكوين الذي تلقته: نعم

لا

8 ما الجانب الذي كان يغلب على التكوين: تطبيقي

نظري

9- حسب رأيك كيف يكون التكوين: حسب الإختصاصات

متعدد الإختصاصات

10- هل تحس بالإستقرار في بيئة العمل : نعم

لا

11- كيف تقيم إدارة الموارد البشرية داخل منشأتكم؟

.....

.....

## **Résumé de la recherche:**

Titre de l'étude: Le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement des installations sportives.

Étude de cas: sur le bateau de sport Rabah Batat de la province de Bouira

### **1 - Objectif de l'étude**

Le but de l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement des installations sportives pour savoir comment Totaltanzim sur les installations sportives et de mettre en évidence le rôle du potentiel humain dans l'amélioration des installations sportives comme la gestion des ressources humaines est d'une grande importance au sein de toute installation, quelle que soit la nature de l'activité où toutes les études ont montré qu'il ne peut pas toute installation pour assurer la continuité que par l'existence d'une gestion rationnelle des ressources humaines et doivent donc être traités en présence sur le terrain de sport du processus réglementaire en tant qu'ingrédient actif dans divers domaines de l'administration publique doit donc intérêt, en plus de l'organisation des barrières de connaissances à la gestion des ressources Pour l'homme et la connaissance de son importance. Et la note a été divisée en deux sections: la porte de mon premier chapitre comprenait un contexte théorique de l'étude, que nous touchions au premier axe pour la gestion et l'organisation du deuxième plaque tournante pour la gestion des ressources humaines, et enfin le troisième axe pour la gestion des installations sportives

Le deuxième chapitre (étude appliquée) comprenait deux chapitres:

Chapitre 1: La méthodologie de recherche et les procédures de terrain.

Chapitre 2: Présentation, analyse et discussion des résultats.

### **2 Hypothèses de recherche:**

Hypothèse générale:

Le succès de la gestion des ressources humaines est lié à l'utilisation de ces ressources pour les éléments d'organisation et de relations humaines, et la prise de décision au sein des installations sportives, ce qui donne de l'harmonie.

Sous-hypothèses:

- Les variables de responsabilité assignées aux individus, à l'autorité publique et aux différents types d'organisation contribuent à l'intégration positive et à l'équilibre entre ce que la gestion des ressources humaines et la gestion de l'entreprise aspirent à réaliser.
- Chaque fois qu'il y a une cohérence au niveau des structures organisationnelles et des caractéristiques organisationnelles d'une part et des schémas de communication d'autre part, la gestion de l'entreprise conduit à ses politiques et objectifs adoptés dans le domaine des ressources humaines.
- Chaque fois qu'il ya intérêt pour les processus de gestion liés à la gestion des ressources humaines, à la fois les polarisation tribale Balastratgiat associée et la sélection et le recrutement ou les opérations dimensionnalité chaque fois Kaltkoan a conduit à la stabilité humaine d'une part et d'administration de l'autre.

### **3. Communauté et exemple de recherche:**

Notre communauté de recherche se compose d'un groupe de travailleurs et d'administrateurs du bateau de sport Rabah Bittat, composé de 16 travailleurs, tandis que l'échantillon a été pris de la société d'origine de manière globale et a promis 16 travailleurs à l'intérieur du complexe Rabah Battat.

### **4. Étude statistique:**

Dans notre recherche, nous avons utilisé ce pourcentage de loi.

### **5. Conclusion:**

Dans les études théoriques et sur le terrain, nous avons conclu que l'harmonie entre l'organisation et la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise est très positive: tous les répondants croient

que la bonne organisation suivie par la gestion des ressources humaines a stabilisé et contribué au développement des véhicules sportifs. Un certain nombre de recommandations ont été formulées, dont les plus importantes sont l'intérêt de la direction pour la fonction organisationnelle, mais l'attention accrue portée à cette fonction, notamment en matière de gestion des ressources humaines, contribue à la développer et à la développer.