

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
المرجع: ..... / ق.ع. 2018

# الموضوع

## دور إدارة الموارد البشرية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم  
وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
تخصص: إدارة وتسيير رياضي

إشراف الأستاذ:

■ د. فنوش نصير

إعداد الطالب:

■ بنوناس يوسف

السنة الجامعية : 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتاب اللہ ۱۴۱۷

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي بإتمام هذا البحث، وعلى ما مننت به

علي من توفيق وسداد، وعلى ما منحني إياه من صحة وقدرة على تخطي الصعاب وتذليل

العقبات .

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان لمن قدم لي يد المساعدة في

إنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر:

الأستاذ المشرف : الدكتور فنوش على إشرافه على المذكرة وتوجيهاته القيمة.

كما أتوجه بالشكر الموصول إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم

قراءة هذا العمل المتواضع، ومناقشتهم وإبدائهم ملاحظاتهم وتوجيهاتهم الطيبة.

شكر خاص إلى كل أساتذة وعمال معهد تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجامعة.

شكرا لكل من شجعني وشد من أزرني ولو بالكلمة الطيبة.

# إهداء

إلى من كان دعاؤهما سر نجاحي وحنانهما بلسما لجراحي والذي الحبيبين.

إلى إخوتي عطفًا وحبًا.

إلى كل من علمني حرفًا في هذه الدنيا الفانية.

إلى كل زملائي وزميلاتي.

إلى كل محب للعلم مثابر عليه.

أهدي هذا العمل المتواضع، وأتوجه لله عز وجل أن يتقبل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم.

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	إهداء
	كلمة شكر
III-I	فهرس المحتويات
V-IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - ب	المقدمة العامة
ت - د	الجانب التمهيدي
46-01	الجانب النظري
28-02	الفصل الأول: الإطار العام لتنظيم إدارة الموارد البشرية
03	تمهيد
12-04	المبحث الأول: تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية
08-04	المطلب الأول: الخلفية التاريخية لتسيير الموارد البشرية
10-08	المطلب الثاني: مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية
27-13	المبحث الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها وإطارها التنظيمي داخل المنشأة
16-13	المطلب الأول: خصائص إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

22-17	المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المنشأة
27-22	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، وأقعها وسبل تطويرها
28	خلاصة الفصل الأول
46-30	الفصل الثاني: الإطار العام لتسيير المنشآت الرياضية
30	تمهيد
39-30	المبحث الأول: ماهية المنشآت الرياضية
33-31	المطلب الأول: الخلفية التاريخية للمنشآت الرياضية
39-34	المطلب الثاني: المنشآت الرياضية من حيث المفهوم، شروط الإقامة والإمكانات
45-40	المبحث الثاني: تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر
41-40	المطلب الأول: تعريف التسيير الرياضي
41	المطلب الثاني: تعريف التسيير الرياضي
45-41	المبحث الثالث: أساليب التسيير الرياضي
46	خلاصة الفصل الثاني
79-47	الجانب التطبيقي
47	تمهيد
50-47	المبحث الأول: مدخل إلى الجانب الميداني
49-48	المطلب الأول: تعريف ميدان البحث
50-49	المطلب الثاني: المناهج المستخدمة في البحث
50	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

51	المطلب الرابع: ضبط العينة
51	المطلب الخامس: طريقة المعالجة الإحصائية
75-51	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائجها
54-51	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
68-54	المطلب الثاني: عناصر التنظيم وآثارها على تسيير المنشأة
75-68	المطلب الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن العملية التنظيمية
78-75	المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات والاستنتاجات والتوصيات
77-75	المطلب الأول: مناقشة الفرضيات
78-77	المطلب الثاني: الاستنتاج العام
78	المطلب الثالث: مناقشة التوصيات والمقترحات
79	خلاصة الفصل الثالث
81	الخاتمة العامة
97-83	الملاحق
100-99	قائمة المراجع

# قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	- مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية الحديثة	01
51	- تحديد سن الفئات السوسيو مهنية	02
52	- تحديد الجنس	03
53	- تحديد المستوى التعليمي للفئات السوسيو مهنية	04
53	- توزيع الفئات السوسيو مهنية	05
54	- رأي الفئات السوسيو مهنية أداء الإدارة التي تعمل بها جيد - متوسط - ضعيف	06
07	- تحديد نوع التنظيم المعمول به	07
56	- مشاكل العمل	08
57	- طبيعة مشاكل العمل	09
58	- مراقبة الإدارة لانضباط العاملين اتجاه مواقيت العمل	10
59	- انتقال التقارير من القاعدة إلى القمة	11
60	- نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل	12
61	- طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل	13
62	- وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة	14
63	- اتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة من خلال اللجان	15
65	- طبيعة قرارات اللجان	16
66	- تقييم التنظيم	17

67	- المقترحات المهمة في تفعيل الأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية	18
68	- طريقة التوظيف داخل المنشأة الرياضية	19
69	- احترام إجراءات التوظيف	20
70	- نوعية الإختبار المجرى عند التوظيف	21
71	- الرضى عن الوظيفة المشغولة	22
72	- عدد مرات الحصول على الترقية	23
73	- طبيعة الأجر	24
74	- تقييم إدارة الموارد البشرية في المنشأة	25

# قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية -	01
18	العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية -	02
19	تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العمليات -	03
20	تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا للأقسام الإدارية -	04
20	تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لفئات الأفراد -	05
21	تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا للوحدات الإدارية -	06
22	التكامل في أنشطة الموارد البشرية -	07

الملاحق

# قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	- تحديد سن الفئات السوسيومهنية	51
02	- تحديد الجنس	52
03	- تحديد المستوى التعليمي للفئات السوسيومهنية	53
04	- توزيع الفئات السوسيومهنية	53
05	- رأي الفئات السوسيومهنية أداء الإدارة التي تعمل بها جيد - متوسط - ضعيف	54
06	- تحديد نوع التنظيم المعمول به	07
07	- مشاكل العمل	56
08	- طبيعة مشاكل العمل	57
09	- مراقبة الإدارة لانضباط العاملين اتجاه مواقيت العمل	58
10	- انتقال التقارير من القاعدة إلى القمة	59
11	- نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل	60
12	- طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل	61
13	- وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة	62
14	- اتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة من خلال اللجان	63
15	- طبيعة قرارات اللجان	65
16	- تقييم التنظيم	66
17	- المقترحات المهمة في تفعيل الأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية	67

68	- طريقة التوظيف داخل المنشأة الرياضية	18
69	- احترام إجراءات التوظيف	19
70	- نوعية الإختبار المجرى عند التوظيف	20
71	- الرضى عن الوظيفة المشغولة	21
72	- عدد مرات الحصول على الترقية	22
73	- طبيعة الأجر	23
74	- تقييم إدارة الموارد البشرية في المنشأة	24
96-93	- الإستمارة	25

# مقدمة عامة

إن التطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والرياضية 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، والذي يترتب عليه بناء هذه الأخيرة لمركز استراتيجي يضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائماً على هذا المستوى من ناحية، ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية أخرى.

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

وبقابل هذا التطور في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تطور الإدارة بعناصرها، حيث أجريت في هذا المجال أيضاً العديد من الدراسات وظهرت مجموعة من النظريات ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل المؤسسي وتحقيق الاستقرار الإداري، ورسم الأهداف والعمل على بلوغها.

لقد أصبحت الحاجة إلى التنظيم الإداري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضرورية فحاجة الفرد إلى ذلك التنظيم صارت تتمثل في كونه يساعد على تحقيق الحاجيات وإشباعها والعيش وفق نسق سليم. أما حاجة المنشآت (ومنها الرياضية) فتظهر في كونه يساعدها على الاستمرارية والاستقرار والازدهار، حيث شهدت المؤسسات الرياضية تطورات كبرى أدت إلى توسعها وتعدد نشاطاتها وبروز أهميتها القصوى في تطوير الأفراد والمجتمعات عن طريق تحسين السلوك الإنساني والإسهام في عملية التربية وتكوين وترقية الشعوب وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على أسس سليمة.

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

وقد حاولنا في دراستنا هذه تسليط الضوء على دور تنظيم إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية ومدى مساهمته في تطويرها بالتنسيق بين الجهود المشتركة للعمال وتحديد المسؤوليات ورسم خطوط الإشراف وتقسيم المهام، بالإضافة إلى استغلال جهودات العمال على اختلاف مناصبهم ومسؤولياتهم داخل المنشأة الرياضية بأحسن صورة لأداء العمل الرياضي والإداري بكفاءة ودقة مع الاقتصاد في التكلفة والوقت لضمان استقرار المنشأة الرياضية والعمل على تطويرها وفق إستراتيجية سليمة.

الجانب التمهيدي

تبرز إشكالية البحث من أن أي مؤسسة لا تخلو من تنظيم معين تتبناه كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق الفعالية، وبما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التنظيم الجيد والمحكم، وبالتالي فقد أصبح التنظيم الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى يكتسي أهمية بالغة.

**إشكالية البحث:**

لقد أجرينا معاينة لمنشأة رياضية على مستوى ولاية بسكرة وقمنا بأخذ بعض الآراء من مختلف المستويات الإدارية الموجودة بداخلها من مسيرين وموظفين وعمال عن الجو التنظيمي السائد داخل هذه المنشآت والتطرق لبعض المعوقات التي قد تعترض في بعض الأحيان هذا الجو فخلصنا إلى طرح الإشكالية العامة التالية:

**هل يمكن لتنظيم إدارة الموارد البشرية أن يساهم في تطوير تسيير المنشآت الرياضية؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية فإنه يتعين علينا تجزئتها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بإدارة الموارد البشرية وما هي خصائصها وتنظيماتها ووظائفها الأساسية؟
2. ما المقصود بالمنشآت الرياضية وكيف تسيير في الجزائر بصفة خاصة؟
3. كيف تنعكس العمليات الإدارية المسيرة لإدارة الموارد البشرية على الاستقرار والآداء البشري والإداري داخل المنشآت الرياضية؟

**فرضيات البحث:**

إن الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تستوجب صياغة مجموعة من الفرضيات والتي سنحاول اختبارها من خلال الدراسة والتحليل وتتمثل في:

**الفرضية العامة:**

الاهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء مرتبط منه بالإستراتيجيات القبلية من استقطاب واختيار وتوظيف، أو بالعمليات البعدية التي تساعد على صيانة تلك الموارد من تدريب وترقية ونظم منح الأجور كلما أدى ذلك إلى الاستقرار البشري والإداري في المنشآت الرياضية.

**الفرضيات الجزئية:**

1. إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة تشارك بفعالية في اتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الأفراد.
2. تمثل المنشآت الرياضية في الجزائر الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفق الإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها.

3. أغلب نشاطات المنشأة الرياضية تحتاج إلى تسخير جهود الأفراد العاملين في هذا المجال وتوزيعها بما يضمن الحفاظ على روح الفريق والجماعة ويساهم في تطوير تلك النشاطات.

#### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الحداثة التي تميز المنشآت الرياضية من جهة وكذا التطورات والتغيرات التي تشهدها البيئة الإدارية والتي تحتم على هذه المنشآت ضرورة تطبيق استراتيجيات فعالة من أجل ضمان استمراريتها وبقائها. ويظهر دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف هذه المنشآت وفقا لمتطلبات هذا العصر واستثمار رأس المال البشري بما يخدم خطط التنمية، حيث تزداد هذه الموارد بالنسبة للمجتمع عندما تضع في اعتبارها خدمة المجتمع والتصدي لمعالجة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن موضوع دراستنا يكتسي أهمية بالغة من حيث أن انتشار المنشآت الرياضية أحد ركائز ودعائم الرقي الاجتماعي والثقافي وأداة مهمة في تحقيق الرفاهية للدول خاصة النامية، فهو مؤثر جوهري يدل على اهتمام الدولة بالفئات المختلفة للشعب خاصة الشباب، وذلك لارتباطه بالإمكانيات الإنتاجية المتاحة، بالإضافة للمساهمة الكبيرة التي أضافتها الموارد البشرية في تطوير تسيير مختلف القطاعات.

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مايلي:

- بيان أثر التسيير الإداري على الممارسة الرياضية .
- عرض تجربة ولاية بسكرة من خلال دراسة حالة المركب متعدد الرياضات، وتبيان دور إدارة الموارد البشرية في تسييره.
- التعرف على العناصر والمبادئ والأساليب التي يعتمد عليها المركب من جانب تسيير الموارد البشرية.
- معرفة الطرق والأساليب الناجحة في عملية تسيير الموارد البشرية داخل المركب.

#### أسباب إختيار الموضوع:

تعود أسباب إختيار هذا الموضوع إلى:

- أن الموضوع يقع ضمن مجال التخصص.
- ميلنا إلى البحث والدراسة في مجال المنشآت الرياضية وآليات تسييرها محليا ودوليا.
- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع خصوصا أنه يبرز واقع نشاط المنشآت الرياضية في عالم ازدادت فيه الأزمات.
- حداثة الموضوع، فلا توجد دراسات كثيرة تناولته.

- بالنسبة لاختيار إدارة الموارد البشرية في المركب الرياضي لولاية بسكرة كدراسة حالة فإن ذلك يرجع أساسا إلى أولوية فهم تسيير المنشآت المحلية والتعمق فيه ثم توسعة الأمر للجانب الوطني وحتى الدولي.

**منهج البحث، مجتمعه وأهميته:**

من أجل الإجابة عن إشكالية البحث وإختبار مدى صحة الفرضيات المتبناة، تم اعتماد المناهج التالية:

المنهج الوصفي: من أجل وصف مختلف متعلقات الموضوع.

المنهج التحليلي: من أجل تحليل قدرة إدارة الموارد البشرية على تطوير تسيير المنشآت الرياضية.

واستخدمنا مناهج مكملة كالمنهج التاريخي الذي يمكننا من وضع الظاهرة في سياق تطورها.

اخترنا إدارة الموارد البشرية في المركب الرياضي لولاية بسكرة لتكون بمثابة مجتمعنا الإحصائي انطلاقا من الدور الذي تقوم به.

أدوات البحث:

لجمع البيانات استخدمت المقابلة مع بعض مسؤولي للمركب، كان ذلك بهدف الحصول على معلومات عامة عن المركب وإحصاءات تفيد الدراسة بالإضافة إلى رصد أهم الإجراءات الداخلية المرتبطة بأصناف العمال. كما استخدمنا الاستبيان لاستطلاع الآراء.

ومن أجل معالجة الإشكالية وتحقيق أهداف البحث تم وضع إطار يحدد مجال الدراسة يتمثل في:

الإطار الزمني:

يتمثل في الفترة (جانفي 2018 - أبريل 2018).

الإطار المكاني:

كان التركيز بشكل خاص على إدارة الموارد البشرية في المركب الرياضي لولاية بسكرة.

**موقع البحث من الدراسات السابقة:**

من خلال التصفح لمختلف الأبحاث والكتابات حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية تم التوصل إلى نتيجة مهمة مفادها أن هناك كما هائلا من المراجع التي تناولت إدارة الموارد البشرية بشكل عام والتي تتعلق بتعريفات عنها وأدوارها وأهدافها، لكن على مستوى الكتابات

المتخصصة والمتعمقة بدور إدارة الموارد البشرية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية يتضح أن هناك نقص على مستوى الدراسات والأبحاث التي تتناول المسائل التقنية. فمن بين هذه الدراسات نجد:

1- عمر دمانة: "دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية -دراسة حالة المركب الرياضي لولاية الأغواط-"، البحث عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بمعهد التربية البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر، الموسم الجامعي 2008/2007، يهدف إلى تسليط الضوء على دور تنظيم إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية ومدى مساهمته في تطويرها عن طريق إحداث التنسيق بين المجهودات المشتركة للعمال وتحديد المسؤوليات ورسم خطوط الإشراف وتقسيم المهام، بالإضافة إلى استغلال مجهودات العمال على اختلاف مناصبهم ومسؤولياتهم داخل المنشأة الرياضية بأحسن صورة لآداء العمل الرياضي والإداري بكفاءة ودقة مع الاقتصاد في التكلفة والوقت لضمان استقرار المنشأة الرياضية والعمل على تطويرها وفق إستراتيجية سليمة.

2- مدوري نور الدين: " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية"، البحث عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بقسم علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة تلمسان، الموسم الجامعي 2013/2012، يهدف إلى بيان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية.

والملاحظ بصفة عامة أن هذه الدراسة تمتاز عن غيرها ب:

- تضمن البحث عينة المركب الرياضي لولاية بسكرة كعينة رئيسية ووحيدة.
- كون فترة الدراسة تقع في سنة 2018 فهي بذلك تمتاز بحدثة المعطيات.

#### صعوبات البحث:

لا يخلو إنجاز أي بحث من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذا البحث، ولعل أهمها تمثلت في:

- قلة المراجع التي تناولت الموضوع.
- صعوبة الحصول على معطيات وإحصائيات متعلقة بالموضوع.
- الحدثة النسبية للموضوع، وبالتالي تعذر الحكم عليه بموضوعية كافية.

#### خطة وهيكل البحث:

قسم البحث إلى ثلاثة فصول تتقدمه مقدمة وتنتهي بخاتمة.

#### الفصل الأول: الإطار العام لتنظيم إدارة الموارد البشرية

وتم التطرق فيه إلى عموميات حول إدارة الموارد البشرية وذلك بالتحدث عن مفهومها ومراحل تطورها وخصائصها وأهدافها وكذا تنظيمها.

### الفصل الثاني: الإطار العام لتسيير المنشآت الرياضية

وجاء فيه توضيح لعموميات حول تسيير المنشآت الرياضية وذلك بالتحدث عن مفهومها ومراحل تطورها وخصائصها وأنواعها وكذا أهدافها.

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

- في هذا الفصل قدم نموذج المركب الرياضي لولاية بسكرة، حيث كان هناك تدرج في تقديم هذا الفصل عبر مدخل للجانب الميداني وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وأخيرا مناقشة الفرضيات والاستنتاجات والتوصيات.

وفي خاتمة هذا البحث، تم حوصلة ما تم التطرق إليه سابقا، مع الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار الفرضيات، ومن ثم طرح جملة من التوصيات التي يمكن أن تكون ملائمة لموضوع البحث.

**الجانب النظري**

**الفصل الأول: الإطار العام لتنظيم إدارة الموارد  
البشرية**

### تمهيد:

تشكل الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة مهما كان نوعها أو طبيعة عملها، لذا فإن المنشآت تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرهم، توجيه الرعاية والعناية التامة لهم ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية ومحصلة ذلك هو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنشأة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والإنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب والنشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على مر الزمن أكسبته القدرة على وضع وصياغة وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية، فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المنشآت تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسايرة ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور حاجات هذه المنشآت، ونتيجة لذلك فلقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عديدة في حياة المنشآت، غير أن السنوات الأخيرة قد شهدت تغيرات كبيرة في جميع المجالات وخاصة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى التحول لاقتصاد مبني على المعرفة، كل ذلك أثر على إدارة ومهام الموارد البشرية وعلى طبيعة المهارات الواجب توافرها في العنصر البشري.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: خصائص وتنظيم إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

### المبحث الأول: تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية ليس وليد اليوم أو الأمس بل هو تراكم لعدة مفاهيم ولدها تعاقب فترات تاريخية كل منها حملت معها أفكار مجتمعات عايشت تلك الفترة.

#### المطلب الأول: الخلفية التاريخية لتسيير الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات، يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المنشآت الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج، والتغيير في التركيبة المهنية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت باسم إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول: ظهور الثورة الصناعية

منذ ظهور الثورة الصناعية تطورت الحياة بشدة حيث كانت الحياة قبلها أي في القرن 18 م وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم التقليدية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية ظهور عدة نتائج أهمها:<sup>2</sup>

✓ التوسع في استخدام الآلات وإحلالها مكان العمال.

✓ ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

✓ تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل.

✓ إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وكانت الثورة الصناعية بمثابة نقطة الانطلاق لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشأة بالرغم من أنها أدت إلى زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل كان ضحية هذا التطور على أساس أنه كان يعتبر سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على اليد العاملة، لكن في الحقيقة لم تلق الاهتمام الواجب من طرف أصحاب الأعمال الذي كان همهم الوحيد هو الإنتاج، وفي منتصف القرن 19 ونتيجة لظهور نقابات صناعية وبروز الدور الكبير للمفأوضات الجماعية وجه الاهتمام إلى معالجة بعض شؤون الأفراد كالأجور، ساعات العمل، ظروف العمل.... إلخ

#### الفرع الثاني: ظهور حركة الإدارة العلمية (1856-1915)

ظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين حيث قادها تاييلور والذي اخضع خطوات العمل للدراسة والبحث وانتهج المنهج العلمي من خلال دراسة العمل، الحركات والزمن<sup>3</sup>، والذي يقوم على أساس تقييم العمل، الاختيار المناسب للعمال، تحديد الأجر بالقطعة، حيث توصل من خلال تجاربه إلى ما يسمى

<sup>1</sup>- بوطبة عبد الحميد، واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل، مذكرة مقدمة ضمن التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غ منشورة، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2013، ص120.

<sup>2</sup>- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص23.

<sup>3</sup>- Carol Kennedy, Toutes les théories du management, 3ème édition, Maxima, paris, 2003, p323.

بالطريق الأفضل الوحيد الذي يعني إتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلائي للعمل والمحفز الوحيد والأساسي هو الطبيعة المالية بالإضافة الى محاولة القضاء على التبذير في الوقت والموارد بإتباع المنهج العلمي<sup>1</sup>.

ومن روادها أيضا هنري جانتي الذي اهتم بتحديد الأجور التشجيعية والتخطيط وعملية الرقابة لإدخال الخرائط الزمنية التي تربط الآلات بالزمن للكشف عن الجهد والوقت الضائع، كما اهتم فرنك جليبرت بدراسة العمل من خلال قياس الوقت والحركة وحل طرق العمل وذلك لزيادة الإنتاجية، ودراسة الظواهر النفسية كالتعب وتشجيع الأجور الحافزة، وإدخال مفاهيم جديدة للتدريب، وقد توصل تايلور إلى أسس أطلق عليها إسم الأسس الأربعة للإدارة وهي كمايلي<sup>2</sup>:

✓ التطور الحقيقي في الإدارة ويقصد به استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية (الخطأ أو الصواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة، إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة الدقيقة وتقسيم وجدولة أو جه النشاط المرتبطة بالوظيفة لكي يتم في الواقع العملي تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل.

✓ الإختيار العلمي للعاملين الذي يعتبره تايلور هو الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويختارون بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤولية الوظيفة.

✓ الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم، ويؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة إلا بعد أن يكون لديه الإستعداد للعمل والتكوين المناسب، ذلك أن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري بين أجره وبين رغبة الإدارة للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، ويعتقد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أو في تخفيض تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة الإنتاجية للعامل بفضل حسن الإختيار والتكوين، ورغم هذا فقد قوبل تايلور بنقد من طرف النقابات العمالية لأنها خشيت أن يكون هذا الأسلوب استغلال للعامل عن طريق إجهاده لساعات طويلة أو تخفيض أجره. كما أكد ماكس فيبر على ضرورة وجود نظام إختبار وترقية يعتمد على الجدارة الفنية والإدارية.

### الفرع الثالث: ظهور حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد 1920)

ركزت الحركة على العلاقات بين الأشخاص وضرورة الإهتمام بالفرد، حيث انتبهت إلى جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنشأة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على الموازنة ما بين الفرد والعمل، ومن رواد هذه الحركة إلتون مايووتجاربه على مصنع هاو ثورن في شركة واسترن إلكتريك الأمريكية عام 1926 لدراسة أثر معنويات العمال على الكفاءة الإنتاجية وقد خرج بالنتائج التالية:

<sup>1</sup>- Jean-claude scheide, les grands auteurs en organization, 2 éme édition, dunord,paris, 1999,p83.

<sup>2</sup>- علاقي، مدني، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لإدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999، ص26.

✓ لا مركزية القرارات.

✓ قوة التكامل تستند إلى ثقة أفضل بين الرئيس والمرؤوس.

✓ القائد الديمقراطي يفوق القائد التسلطي من حيث الأثر على الموظفين.

وبدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف، الرعاية الإجتماعية والصحية، الأمن... إلخ

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، حيث أنشأت أقسام الموارد البشرية، اعداد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية وتقديم برنامج في تسيير الموارد البشرية.

ومن ابرز التجارب التي لحقت بتجارب التون مايوما قدمه ابراهام ماسلوفي سنة 1954، حيث وضع هرم الحاجات الإنسانية وقال الإنسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى حيث ترتب هرم ماسلوباتجاه عكسي ابتداء من حاجة تجاؤ ز الذات والإيثار ثم تحقيق الذات ومعرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور ومن ثم الحاجة الإدراكية للتعلم والمعرفة ومن ثم التقدير والإحساس بالتقدم ويليها الانتماء والمحبة ومن ثم الأمان والبعد عن الخطر وأخيرا الحاجات الوظيفية كالاكل والملبس والسكن ولكن هذه النظرية لم تكن كافية للمورد البشرية والسلوك الإنساني حيث لاقت العديد من من الانتقادات.

بالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصرة النقابات العمالية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، ويرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأو لوية الدوافع الاجتماعية، وإن لم تكن الوحيدة في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام اكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد 1970)

لقد عرفت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا السبعينيات والثمانينيات والى حد الساعة تطورات هالة في إدارة الموارد البشرية، بما يكفل زيادة فعالية المنشأة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنشأة والعاملين مشتركة ومتسقة فيما بينها إلي حد كبير، ومن ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى وقد ركز مدخل الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية وليس عنصرا من عناصر الإنتاج، حيث ينظر إلى الأفراد وفق هذا المدخل كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم ويمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة، وعلي هذا الأساس يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة علي تصميم خطط وبرامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود

<sup>1</sup>- بكرى ليلي، تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، 2009، ص33.

للمنظمة، مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة بتحقيق أقصى مردود للمنظمة وتوفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم.

وتقوم أفكار هذه المدرسة علي الافتراضات الآتية:

- ✓ تعمل المنشأة في بيئة تعتمد عليها في الحصول علي مواردها ومنها الموارد البشرية وفي محاولة المنشأة الحصول علي مواردها البشرية فعليها أن تترك حالة الحركية في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلبا أو إيجابا في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.
- ✓ في محاولة لتكيف مع حركة البيئية تحتاج المنشأة إلي إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنشأة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنشأة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنشأة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.
- ✓ لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية علي الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز علي المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنشأة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.
- ✓ للاستجابة للمتطلبات البيئية علي تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية.
- ✓ أن الموارد البشرية في المنشأة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها علي الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنشأة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

يلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنشأة فقط، وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تصيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلي المورد البشري كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل وخارج قوة العمل، أي إنها تنظر إلي العنصر البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المنشأة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية، التسويقية والمالية والتطويرية.

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد أنها في نمو متزايد وهذا لأهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وهناك العديد من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الإتجاه المتزايد نحو استخدام التكنولوجيا والإعتماد على الحاسوب في إنجاز العديد

من الوظائف الإدارية بعد أن كان ينجزها الفرد، كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثيرا من الضغوطات السياسية والاجتماعية والإقتصادية وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم الموارد البشرية مفهوم حديثا نسبيا، إذ أشارت الدراسات وأبحاث العلوم السلوكية إلى اعتبار الأفراد كمورد وليس كمجرد عامل من عوامل الإنتاج وإلى أن فهم عواطف ومشاعر الأفراد يساعد على تحقيق أهداف الفرد و المنشأة معا.

### الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها، ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنشأة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع. وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنشأة<sup>2</sup>.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية، بأنها العملية الخاصة بتطوير وتطبيق الأنظمة الإدارية في مجال الأفراد وذلك ب<sup>3</sup>:

- ✓ تحريك القوة الدافعة إلى تطوير السلوك الإنساني الذي يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- ✓ تسخير إمكانيات المنشأة وأنظمتها الإدارية في صياغة وترويج فعالية المنشأة وتنمية الأفراد والرضا الوظيفي لديهم. من خلال برامج التخطيط الجيد لاحتياجات المنشأة من هؤلاء الأفراد وتطويرهم وتنميتهم والمحافظة عليهم وتلبية احتياجاتهم الإنسانية والاقتصادية والاجتماعية.
- وتمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنشأة وموظفيها ومن هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية:<sup>4</sup>
- ✓ إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة.
- ✓ اعتبار أن الموارد البشرية أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة إنتاجية وتفوق إذا أرادت المنشأة أن تحقق مردودا في الأجل الطويل، ممثلا في زيادة الأداء.
- ✓ تصميم البرامج، وإعداد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية والعاطفية.
- ✓ تهيئة المناخ الوظيفي في العمل للموظفين لتقديم أقصى طاقاتهم، واستغلال مهاراتهم وقدراتهم.

<sup>1</sup>- بكري ليلي، مرجع سابق، ص35، 37.

<sup>2</sup>- عيم نصير، المنظور الإسلامي لإدارة الموارد البشرية، مجلة الإدارة العامة، ع56، ديسمبر 1987، ص161.

<sup>3</sup>- مدني عبد القادر علاقي، تنمية القوى البشرية، دار الشروق، جدة، 1976، ص58.

<sup>4</sup>- مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص59.

✓ تصميم وإعداد أهداف وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بما يحقق التناسق فيما بينها وكذا التناغم والتناسق مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنشأة.

من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نشاط إداري يهتم بالطاقة البشرية داخل المنشأة انطلاقاً من توفيرها بالاحتياجات الكمية والنوعية التي تحتاجها المنشأة إلى تحقيق التنسيق فيما بينها والمهام التي أسندت إليها، كما تهتم بتوجيههم ومراقبتهم في أداء أعمالهم، بالإضافة إلى تطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وكل هذا من أجل تحقيق أهداف المنشأة، ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي تطبيق الإدارة بالنسبة للموارد البشرية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنشآت هو تزويد المنشأة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتها واحتياجاتها، وبالتالي تتمكن المنشأة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية، ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاماً على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الموارد البشرية، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنشأة، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين. حيث نميز الأهداف التالية:<sup>2</sup>

#### أ. الأهداف على مستوى المجتمع

- ✓ المحافظة على التوازن بين لفرص العمل والطاقات البشرية المترشحة للحصول على هذه الفرص.
- ✓ مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم سعداء، بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.
- ✓ تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
- ✓ توفير الحماية للعاملين، والمحافظة على قوة العمل وتجنب لاستخدام غير السليم للأفراد.
- ✓ توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

#### ب. الأهداف على مستوى العاملين

- ✓ إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهممهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.
- ✓ توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية.

<sup>1</sup>- بوطبة عبد الحميد، مرجع سابق، ص125.

<sup>2</sup>-مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي)، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001، ص21، 22.

### III. الأهداف على مستوى المنشأة

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنشأة أيضا. ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضا، فلكي تتمكن من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضا بشأن مواردها البشرية وهي:

- ✓ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.
- ✓ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها.
- ✓ المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنشأة.
- ✓ وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.
- ✓ العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.

#### المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية ومكانة المورد البشري في الفكر الحديث

مع تنامي إدراك المنشآت لأهمية العنصر البشري، بأنه العنصر الحاكم لاستمرارية نجاح المنشأة أي كان نشاطها وأهدافها، بحيث بحسن اختياره، تنميته واستخدامه بكفاءة عالية سيؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة في اقصر وقت وبأقل التكاليف، خاصة في العصر الحالي التي تعتمد نوعية منتجاته على القدرات العقلية والفكرية للموارد البشرية مما يؤكد النظر إليه بأنه أثمن الموارد المتاحة لدى المنشأة ويجعله أيضا العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات المؤثرة. كل هذا زاد من أهمية الجهاز والإدارة المسؤولة عن هذا العنصر، وتبرز أهميتها أيضا من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارتها وتطورها، خاصة في المنشآت الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف داخل المنشأة، وتؤكد جميع المدارس على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، سواء باعتبارها إدارة إستراتيجية، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنشأة.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في بعض الجوانب الآتية:<sup>2</sup>

- ✓ المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد والمؤثرة على فعالية التنظيم.
- ✓ توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الاداء الأفضل ومن هذه الإجراءات: الخدمات- إعداد وتهيئة الأفراد العاملين- إعداد البرامج التدريبية- إدارة الأجور والحوافز...

<sup>1</sup>- بوطبة عبد الحميد، مرجع سابق، ص 131.

<sup>2</sup>- سهاد المصري، إدارة الأفراد وتنمية الموارد البشرية، الاسراء للطباعة، مصر، ص 43.

- ✓ تعزيز ودعم الأنشطة الأخرى ب المنشأة في كافة الأمور المتعلقة بالموارد البشري بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل.
- ✓ تعتبر نظاما متكاملًا لإدارة العنصر البشري كيف المنشأة مع المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال.
- ✓ تشارك في صنع القرارات الإستراتيجية من واقع مسؤوليتها عن استقطاب واختيار الكفاءات المتميزة وتطويرها وتحسين أدائها.

### الفرع الثاني: مكانة المورد البشري في الفكر الحديث

إن التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للمورد البشري في نجاح ورقي المنشآت، الأمر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث وأصبح ينظر إليه على أنه:

#### 1. مصدر للميزة التنافسية

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنشأة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى، عن طريق تمييز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين وإشباع احتياجات المتعاملين معها من زبائن ومستثمرين وموردين... الخ<sup>1</sup>، ويستدل على مكانة الموارد البشرية في المنشأة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية وتعزيزها، حيث يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة والتسيير إلى أن تحقيق التميز في المنشآت الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات والمعرفة جعل الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية التي تساعد على استغلال الميزات والفرص المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الحديثة. كما تشير جل الدراسات إلى أن المنشآت التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية فريدة، استطاعت دخول أسواق محلية وعالمية جديدة وحققت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للإستراتيجيات الهامة وتضمينها القرارات الإبداعية والتطويرية والتنافسية الصائبة<sup>2</sup>. كل هذا زاد من إدراك المنشآت بالأهمية الكبيرة لوظيفة إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية باستخدام مجموعة من الوسائل منها:<sup>3</sup>

- ✓ الاختيار العلمي لعاملين لديهم القدرة على الابتكار والتطوير والتفوق والأداء الجيد للمهام والوظائف.
- ✓ إعداد العاملين للتكيف والتكنولوجيات الحديثة للإنتاج والاتصال وظروف البيئة المتغيرة بشكل عام.
- ✓ تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل.

1- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 13-15.

2- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 57، 58.

3- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 23، 24.

✓ زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

### II. شريك عمل استراتيجي

حيث ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية نمو مفهوم جديد يطلق عليه "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، التي تؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية على أنه شريك استراتيجي في وضع وتنفيذ إستراتيجية المنشأة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، وأصبح مدير الموارد البشرية عضوا فعالا في مجلس الإدارة.

### III. مصدر للقيمة المضافة

إن القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية هي نتاج قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وتنمية كفاءاتها عن طريق الأداء الجيد لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية، وبالتالي فإن طرح إشكالية دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق تخفيض تكاليف الوظيفة من خلال ترشيد ميزانيتها مثل ضبط تعداد العمال وغيرها من جهة، وتتمين أنشطة تسيير الموارد البشرية وتفعيلها بالقدر الذي يمكن من تحقيق ميزات تنافسية للمنظمة ويساهم بالتالي في خلق قيمته مضافة من جهة أخرى، بالنسبة للمنظمة والعمال والعملاء على حد سواء، وذلك سعيا لتعظيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة، كما يشار هنا إلى المساهمة الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال أنشطتها في خلق القيمة المضافة، حيث سهلت وفعلت تطبيقات إدارة الموارد البشرية بالقدر الذي مكن أعضاء الوظيفة من اقتصاد الوقت والتركيز بصفة أكبر على الأنشطة التي تساعد على خلق قيم مضافة كالتوظيف والتكوين، والمكافآت، .. الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - F. Wacheux, le défi de la FRH dans un environnement de création de Valeur accionarial, In "les défis du management, M.Kalika", édition liaison, Paris, 2002, PP 93-105.

## المبحث الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها وإطارها التنظيمي داخل المنشأة

تتميز إدارة الموارد البشرية بعدة خصائص تجعلها منفردة عن غيرها كما أن لها جانبا تنظيميا منفردا تخلقه عدة ظروف تحيط بهته الإدارة.

### المطلب الأول: خصائص إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

تطرح أهم السمات التي تنفرد بها إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في وضعها التنظيمي كما يلي:

#### الفرع الأول: خصائص إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية بعدة خصائص وسمات من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- I. التنوع، حيث يعد دعامة أساسية ورئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- II. نظام متكامل ومترايط، يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة
- III. الالتزام الأخلاقي والالتزام السلوكي، أخلاقيا بحيث يصل إلى الأهداف المنفق عليها وسلوكيا بحيث ينعكس في الاندماج الشديد في المنشأة.
- IV. الطبيعة الإستراتيجية، وهي الخاصية الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية المقترنة بالتكامل الاستراتيجي الذي ينبعث من رؤية الإدارة العليا والقيادة، التي تتطلب الالتزام الكامل من الأشخاص. فإدارة الموارد البشرية نشاط رئيسي واستراتيجي ينبعث من الإدارة الرئيسية.
- V. الوصول إلى مخرجات، حيث تكون هذه المخرجات مبنية على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، إدراك خصائص ومميزات الفرد المتوفرة.
- VI. الأشخاص، ينبغي النظر إلى إليهم كأصول وليست تكاليف متغيرة، بمعنى معاملتهم كراس مال بشري.
- VII. إطلاق الطاقات البشرية، باعتبار الفرد طاقة ذهنية، تعمل وتبدع ضمن فريق متجانس ومنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة وذلك من خلال:

- ✓ تحليل هيكل الموارد البشرية، بتقييم الطاقات والقدرات والمهارات الفردية قياسا مع
- ✓ متطلبات الأداء وظروفه، وتحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات وبين الهيكل المتاح، والبحث عن طرق لسد هذه الفجوة.
- ✓ تخطيط الأداء البشري، بتوجيه بكل القدرات والمهارات بالتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وكذا تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار للمورد البشري.
- ✓ توفير العمل الجماعي، بالمشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل وتطوير أو ضاع المنشأة.

<sup>1</sup> - مايكل ارمسترونج، ترجمة ايناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، 2008، ص20-24.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

عادة ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارات الموارد البشرية بمختلف المنشآت العاملة فيه، ويشمل ذلك الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. إن للعوامل البيئية لكل مجتمع دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنشآت، وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل المحيطة. ويمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية مجموعتين رئيسيتين:<sup>1</sup>

#### I. العوامل الداخلية

وهذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمات مثل ذلك السياسات الإدارية العامة للمنظمة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين ب المنشأة والى إدارة الموارد البشرية، حجم المنشأة وإمكانيتها المادية وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنظمة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضا الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

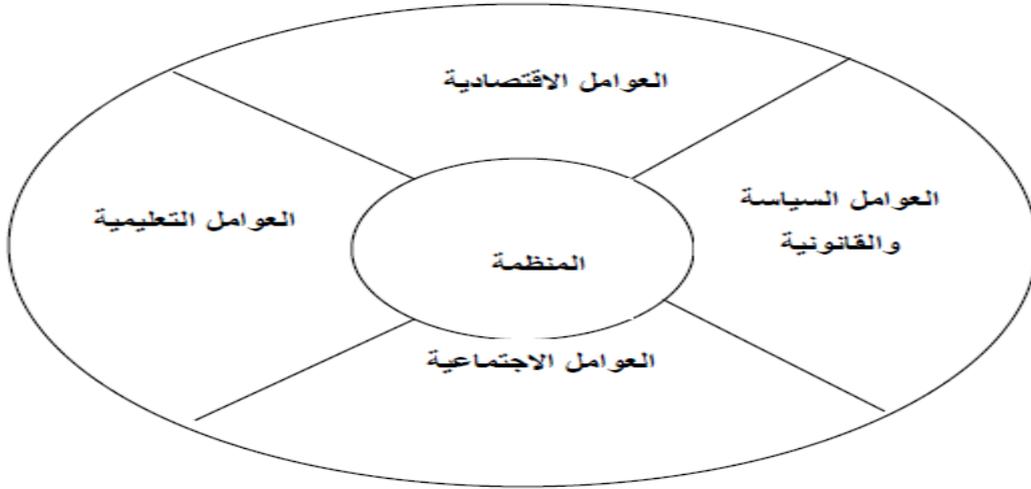
#### II. العوامل الخارجية

ويقصد بهذه العوامل المحيطة بالمنشأة والتي تشمل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لان المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها. حيث على المنشأة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وبمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمنظمة والنظام المفتوح.

وينبغي التأكيد على أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنظمة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منهما مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في كيف يمكن أن تتدخل البيئات المختلفة للمنظمة، ويوضح الشكل رقم (01) يصعب تحديد معالم كل منهما بدقة تامة.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رأوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2007، ص47-60.

الشكل رقم (01): العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رابو ية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص48.

مما سبق وباعتبار أن المنشآت تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخالها، ف المنشأة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية ومن أهم العوامل البيئية التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية ما يلي:

### 1.11. العوامل الاجتماعية

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوك العام للبشر، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على المنشأة والافراد ومنها:

- ✓ النظرة للعمل.
- ✓ الزيادة السكانية.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ النظرة إلى تحقيق المكاسب والانجاز.
- ✓ التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى الأخر.
- ✓ النظرة إلى تحميل المخاطر والإقدام عليها.
- ✓ النظرة إلى التغيير الاجتماعي والثقافي.

### 2.11. العوامل السياسية والقانونية

إن النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات وقوانين يمثل عاملا هاما ومؤثرا على ادارة الموارد البشرية ومن بين هذه العوامل:

- ✓ مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والعمل والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال.
- ✓ السياسة الدافعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المنشآت أو الدول الأجنبية، تطوير الصناعة وسياسات الشراء والأفراد.
- ✓ السياسة الخارجية وتأثيراتها على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية الحصص، الجمارك، والتبادل التجاري.
- ✓ الاستقرار السياسي.
- ✓ مرونة الأنظمة والتشريعات.

### 3.11. العوامل التعليمية

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنشآت باحتياجاتها من الموارد البشرية، من حيث الأعداد المطلوبة والتخصصات.

### 4.11. العوامل الاقتصادية

للظروف الاقتصادية دور هام في التأثير على إدارة الموارد البشرية مما يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومنها:

- ✓ البنيان الاقتصادي للدولة أي النظام الاقتصادي.
- ✓ النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي ودور الدولة في التسعير، احتياطي البنوك وفوائد القروض.
- ✓ الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مواجهة تغيرات التضخم.
- ✓ الانكماش واستقرار الأسعار ومعدات النمو الاقتصادي.
- ✓ القوى الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج.
- ✓ مدى توفير المرافق العامة كالكهرباء، المياه، النقل، الاتصالات، المخازن والمستودعات والإسكان.
- ولتوضيح مدى تأثير التفاعل بين العوامل البيئية وبين إدارة الموارد البشرية فيما يلي بعض العناصر الحرجة ونواحي اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تؤثر بهذه العوامل البيئية.
- ✓ الطرق المستخدمة في توظيف الموارد البشرية.
- ✓ معايير اختيار وترقية الموارد البشرية.
- ✓ الأساليب المستخدمة في تقييم العاملين ومستويات الأجور.
- ✓ طبيعة واستخدام عملية توصيف الوظائف.

### المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المنشأة

يتخذ الكائن الحي تنظيماً معيناً لتحقيق أهدافه المتمثلة في نموه واستمراره، و المنشأة باعتبارها نظام اجتماعي يتخذ تنظيماً معيناً لتحقيق أهدافها، بمعنى أنها تحدد دور ومكانة كل عنصر من العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية الخاصة بها. ويعتبر الهيكل التنظيمي بناءً أو إطار يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمنظمة، بمعنى أنه يوضح تقسيم العمل أفقياً ورأسياً، والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال، كما يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية وخطوط ممارسة السلطة، والهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة، ولا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع الحالات في جميع الظروف، ولهذا نجد بعض الدارسين يميلون إلى تأكيد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وطبيعة أنشطة المنشأة وأهدافها وحجمها، إلا أننا نجد في المقابل تيارات فكرية وعلمية توظف متغيرات أخرى كالزبون، السلعة المنتجة، العملية الإنتاجية، قنوات السوق... إلخ

وتجدر الإشارة إلى أنه حتى يكون الهيكل التنظيمي ذو فعالية في تحقيق أهداف المنشأة وجب توفره على نقاط عدة، وهذا حسب نظرية التكوين الإداري ونوجزها في:<sup>1</sup>

- ✓ التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى لها المنشأة، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى.
- ✓ تحديد الأنشطة أو الأعمال.
- ✓ ل التي تحقق الأهداف.
- ✓ تجميع هذه الأنشطة أو الأعمال في وظائف.
- ✓ تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام.
- ✓ تجميع الأقسام المتشابهة في دوائر.

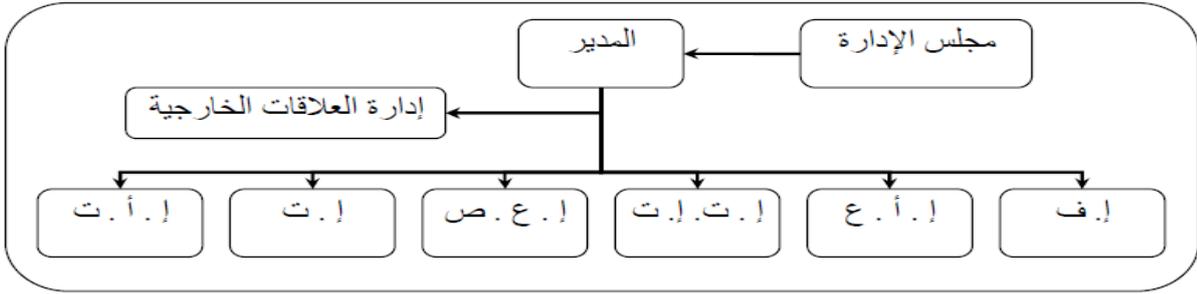
ونظراً للاختلاف في تركيبة الهيكل التنظيمي من منظمة لأخرى، يختلف موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتنظيم الداخلي لها من منظمة لأخرى تبعاً للظروف السائدة. وبما أن الموضوع المدروس يهتم بالموارد البشرية فقد ركزنا على تبيان موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذا التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما سنبرزه فيما سيأتي.

### الفرع الأول: موقع الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنشأة

عندما يتجاوز حجم المنشأة مستوى معيناً تنشأ بها إدارة للموارد البشرية، والحجم الذي يفرضها يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد، فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية، وعندما يزداد عدد الأفراد ويزداد حجم المنشأة يصبح منصب مدير الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية، وهذا ما يمثله الشكل التالي والذي يعبر عن هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز.

<sup>1</sup> - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص71.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمنشأة



المصدر: Peretti j-m, Gestion du personnel, Librairie Vuibert, Paris, 1981, P:477.

وقد جاء الترميز التالي في الشكل الموضح أعلاه إ.ف: الإدارة الفنية، إ.أ.ع: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، إ.ت.إ.ت: إدارة التسيير الاقتصادي والتسويق، إ.ع.ص: إدارة العمليات الصناعية، إ.ت: إدارة التجارة، إ.أ.ت: إدارة الأعمال والتركيب.

ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق فإن مدير الموارد البشرية تابع للمدير العام مباشرة، وهذا التنظيم أصبح هوالشائع في أغلب المنشآت اليوم وبالتالي فمدير الموارد البشرية يشارك في رسم السياسة العامة، الشيء الذي يؤكد أهمية هذه الإدارة في المنشأة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي لإدارة الموارد البشرية وهذا راجع إلى الهدف من تكوين هذه الإدارة. وتكتسي إدارة الموارد البشرية في المنشأة أهمية بالغة، وذلك راجع لعلاقتها المترابطة مع الإدارات الأخرى، فوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى عن أهداف ووظائف المستويات الأخرى وعلى كل هذا يجب أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع تفكير دراسة معمقة، وإدارة الموارد البشرية بغض النظر عن التسمية التي تتخذها، تحلل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، ولها هياكل تنظيمية تختلف من منظمة لأخرى، وذلك راجع لخصوصيات كل منظمة، والحجم الذي يشكل إحدى الخصائص الأساسية التي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي، وهناك أربعة نماذج أساسية للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية، نذكرها كما يلي:<sup>2</sup>

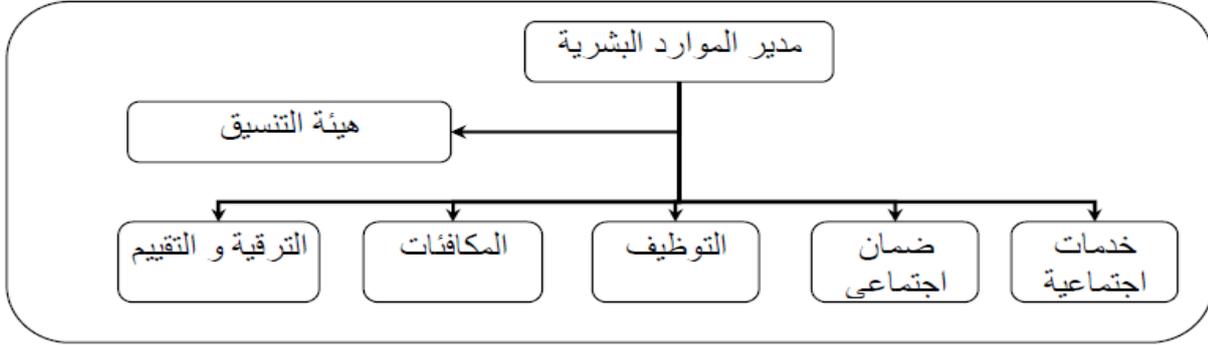
#### 1. التنظيم تبعا لطبيعة العمليات

في ظل هذا النموذج التنظيمي فإن الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها، وعلى هذا الأساس فإن كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاط معين مثل: التوظيف، الخدمات الاجتماعية، التقييم والترقية...، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - Peretti j-m, Gestion du personnel, Librairie Vuibert, Paris, 1981, P 477.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001، ص 20-28.

الشكل رقم (03): تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العمليات



المصدر: عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001، ص20.

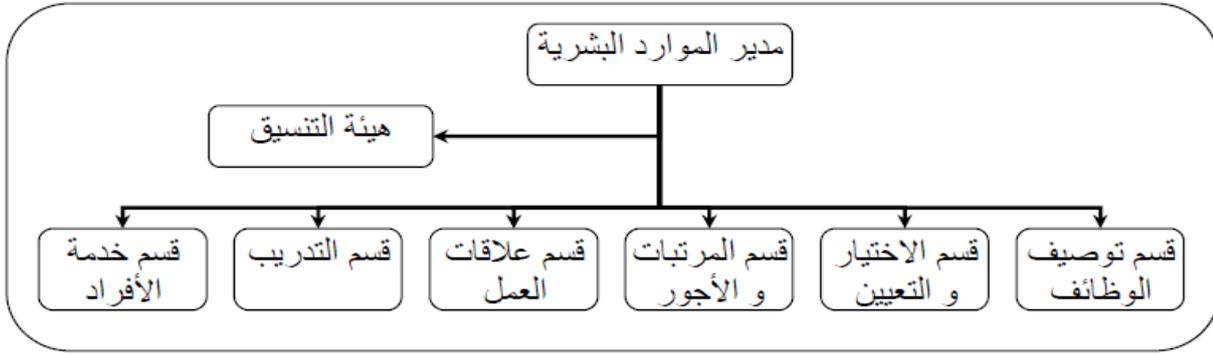
وما تميز به هذا النموذج التنظيمي والذي يقوم على أساس طبيعة العمليات ما يلي:

- ✓ هناك تركيز على تخصص المسيرين ودرجة التخصص تزداد بتقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية.
- ✓ كل هيئة تفتقد متخصصة إلى النظرة الشمولية عن أعمال الهيئات الأخرى.
- ✓ كل الأفراد في المنشأة يكونون تابعين لكل هذه الهيئات في آن واحد، وكل فرد يكون ممثلا في كل منها، الشيء الذي يؤدي إلى تضاعف الملفات.
- ✓ تضاعف الاتصالات بين الهيئات المتخصصة، فحركة الأفراد يجب أن تكون كل الهيئات المتخصصة على علم بها، الشيء الذي يؤدي إلى زيادة عدد الوثائق الضرورية.
- ✓ للحصول على نظرة شاملة عن خصائص فرد معين وعن مساره المهني يجب تجميع البيانات الواردة عن كل الهيئات المتخصصة.
- ✓ وجود هيئة للتنسيق ضروري، فهي الوحيدة القادرة على إجراء التسيير الجماعي للأفراد لذا يجب أن تتولى هذه الهيئة إعداد كل الوثائق الإحصائية التي تعطي نظرة شاملة عن الفئات المهنية المختلفة للأفراد، وهذه الهيئة هي الوحيدة القادرة على اتخاذ القرار بحركة الأفراد.

## II. التنظيم تبعا للأقسام الإدارية

كما سبق الذكر فإن عملية التنظيم تقوم على أساس تجميع الأنشطة والأعمال في وظائف وتجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام، وهذا ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (04): تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا للأقسام الإدارية



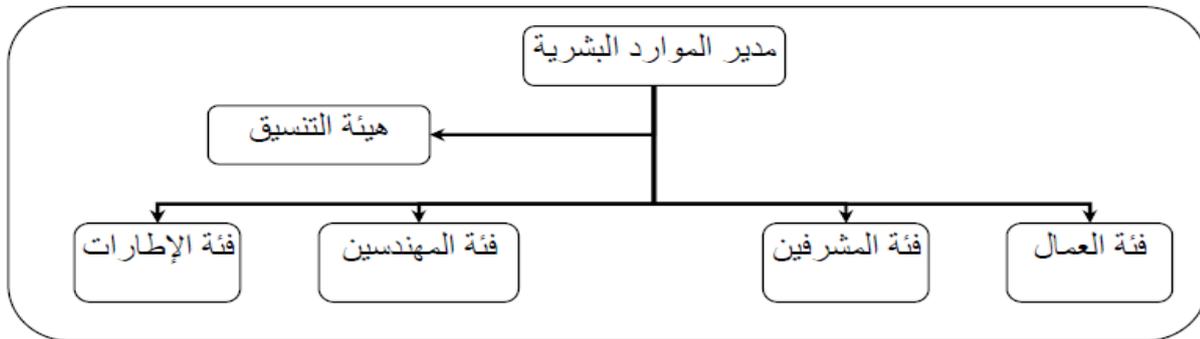
المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001، ص22.

فتنظيم إدارة الموارد البشرية قد يتعلق بهدف إعطاء القيمة لأحد الأنشطة فإذا كانت المنشأة تهتم مثلا بعمليات تدريب وإعادة تدريب على نطاق واسع فإن الأمر يتطلب إقامة قسم خاص بالتدريب، وبالمثل إذا كانت المنشأة تطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة مثل الأجور والأمن، والعلاقات العمالية، فإن الأمر قد يتطلب إقامة أقسام منفصلة حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج.

### III. التنظيم تبعا لفئات الأفراد

عندما يكون عدد العمال في المنشأة كبيرا تزداد احتمالات عدم التجانس، الأمر الذي يتطلب إدارة كل فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى وتضم الوحدة الأساسية للتسيير عدد فئات الأفراد، ويكون شكل إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

الشكل رقم (05): تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لفئات الأفراد



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001، ص24.

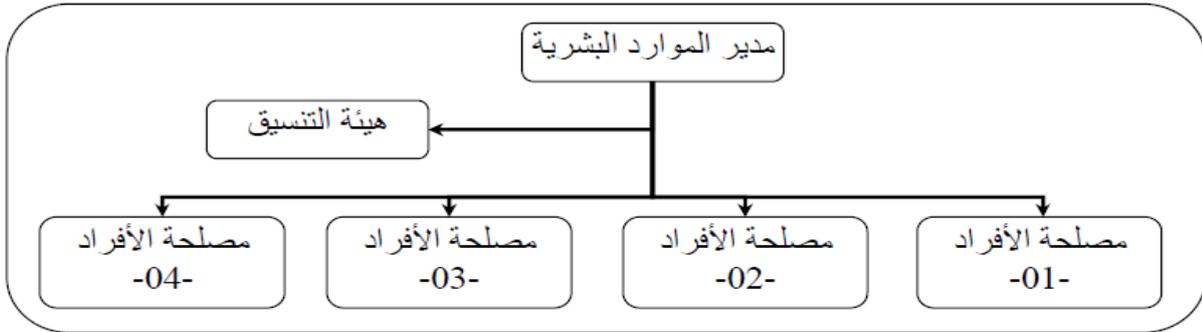
إن المسير المشرف يجب أن تكون لديه كفاءات متنوعة لأنه يتولى إدارة كل الأنشطة المتعلقة بالأفراد الموجودين تحت سلطته، وهذا التنظيم يتطلب توفر أفراد بمهارات عالية ودراية كافية بالتشريعات

التي تطبق على الأفراد وبالإجراءات الممكن اتباعها لأن أي فرد لا يكون تابع إلا لإدارة واحدة، فالاتصالات نقل والوثائق الضرورية نقل هي الأخرى فكل وحدة تكون لديها المعلومات الكلية والكافية عن أي فرد، وبالتالي يمكنها إجراء التنظيم المالي والمحاسبي في إطار الإعتمادات المخصصة لها، لكن التنسيق بين هذه الوحدات يبقى ضروريا لضمان التسيير الجماعي لبعض الأنشطة كتوزيع الأفراد في المنشأة والمصالح.

### IV. التنظيم تبعا للوحدات الإدارية

عندما يكبر حجم المنشأة يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها، وهذا التنظيم يكون له انعكاس على تنظيم إدارة الموارد البشرية، فيتم إنشاء وحدات أفراد مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة لمؤسسة واحدة أو مجموعة من المنشآت أو منطقة جغرافية معينة، وكل وحدة إدارية تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة، ويتضح ذلك في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (06): تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا للوحدات الإدارية



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001، ص 26.

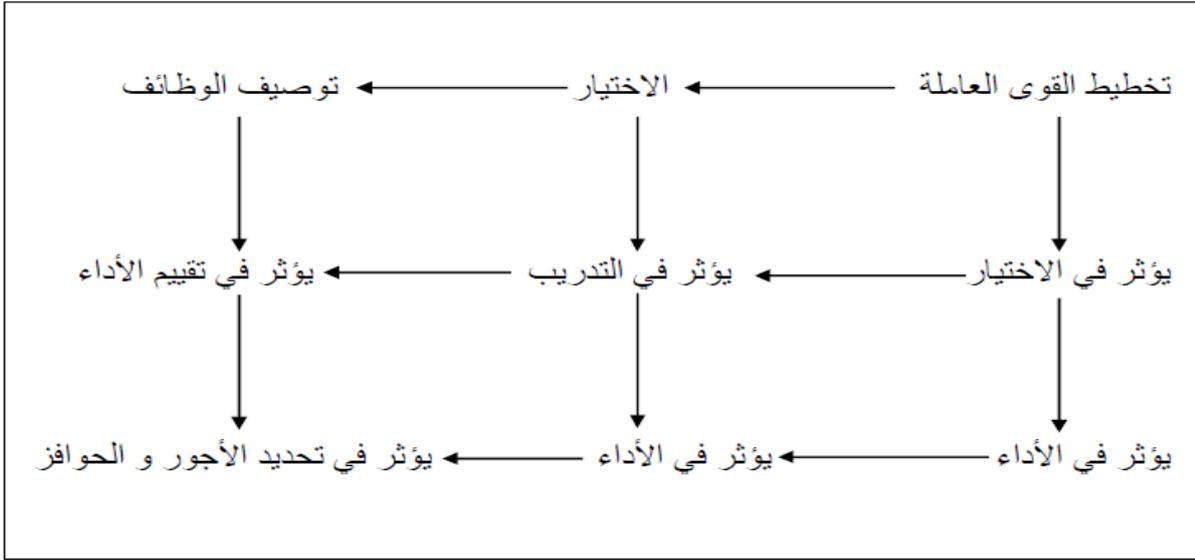
في ظل هذا التكامل فإن مسؤولي الأفراد يمارسون أنشطة ذات طبيعة غير متجانسة تتعلق بكل الفئات، لذا يجب أن يمتلك مسير الأفراد مهارات عالية أكثر من مما يتطلبه الوضع في التنظيمات السابقة فمجال نشاطه واسع جدا سواء فيما يتعلق بالتشريعات أو الإجراءات.

### الفرع الثالث: التكامل في أنشطة الموارد البشرية

تجدر الإشارة أنه حتى يحقق أي نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية التأثير المطلوب في الأداء، وتحقيق وتحقيق أهداف الإدارة، فإن النجاح في تأدية باقي الأنشطة هو أمر هام، فكل نشاط يؤثر في الأنشطة الأخرى ويتأثر بها. ويوضح الشكل التالي كيفية التكامل بين الأنشطة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنشأة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 46.

الشكل رقم (07): التكامل في أنشطة الموارد البشرية



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنشأة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص46.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، واقعها وسبل تطويرها

إن الطبيعة الخاصة للهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية تجعله يتحدد متأثراً بعد عوامل سننتظر لها في مطلبنا هذا، كما أن الواقع الحالي فرض صبغة جديدة على هذه الإدارة.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

الهيكل التنظيمي والوضع التنظيمي يتحدد متأثراً بمجموعة من العوامل منها:<sup>1</sup>

1. أدوار إدارة الموارد البشرية

تعتبر عاملاً مهماً في المنشآت التنافسية والتي تميل ميلاً متزايداً نحو العولمة، والمنشأة الناجحة في البيئة التنافسية هي التي تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لجميع المتطلبات من اقتصادية وتكنولوجية وقانونية. ومن أهمها:

✓ دور الأعمال

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

<sup>1</sup> - <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Importance-of-human-resources.pdf>, PP 33-35, 12/05/2018, 00:10.

### ✓ الدور التشغيلي

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

### ✓ الدور الإداري

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

### II. حجم المنشأة

يتحدد حجم المنشأة بالنشاط الذي تديره أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها. ويؤثر الحجم في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنشأة. فزيادة حجم المنشأة يفرض عليها استحداث أنظمه لم تكن موجودة سابقاً. وحجم المنشأة يتأثر بالتغيرات البيئية وتوسيع حجمها يكون استجابة لتلك التغيرات. إن كبر حجم المنشأة أو صغره له اعتبار فمؤسسات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها، أما المنشآت الكبيرة تتجه إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية.

### III. كثافة الموارد البشرية

تتباين المنشآت في استخدامها لعنصر العمل تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه إما حقل اسلعي مادياً أو خدماتياً، وتتناسب كثافة الموارد البشرية طردياً مع حجم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المنشأة، حيث تزداد مسؤولياتها وتعدد وتنوع أعمالها المختلفة وخصوصاً في المنشآت التي تحتوي على كثافة عالية من العاملين، كما إن الإدارة العليا في المنشأة تمنح لها اهتماماً كبيراً، والعكس في حالة قلة كثافة العاملين وخصوصاً في المنشآت التي تعتمد على الإنتاج بالتقنية.

### IV. العوامل التكنولوجية

إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم وكذلك رقيه في النواحي التكنولوجية والفنية، قد صاحبه تغيرات جذرية في اليد العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنشآت، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحاسبات الإلكترونية والمعرفة.

### V. سوق العمل

إن التغيرات في خصائص سوق العمل كالاستقرار أو عدم الاستقرار تؤثر على دور إدارة الموارد البشرية ب المنشأة، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنشآت، فإن ذلك

سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفوءة والماهرة وغير المكلفة، مما يؤدي إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الإستراتيجية للمنظمة، حيث توضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما في العكس أي عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي ب المنشآت إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي فقط.

### VI. توفر الكوادر الكفأة

يجب توفر كوادر متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أو لا وتعكس هذه المسؤوليات بإجراءات وقواعد العمل ثانيا، ويجب أن تكون في المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية. لأن عدم توفر الكوادر المتخصصة يؤدي الى فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وأهداف المنشأة.

### الفرع الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المنشأة في تحقيق أهدافها، وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث<sup>1</sup>:

- ✓ أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- ✓ أن الإنسان في المنشأة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي للمهام التي تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- ✓ أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.
- ✓ أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص44.

الجدول رقم (01): مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية الحديثة

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
تهتم بمحتوى العمل، والبحث عما يشدذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية، وتحسين البيئة المادية للعمل.
التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشدذ روح الفريق.	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص45.

### الفرع الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وسبل تطويرها

إن التغيرات المتسارعة و الكثيرة في مجالات العمل المختلفة في عالم اليوم نتيجة لزيادة التفاعل المستمر بين جميع المتغيرات الداخلية و الخارجية التي ترتبط ب المنشأة، وقد صاحب هذه التغيرات كثير من التحديات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة واتجاه المنشأة من جهة أخرى.ومن أهم هذه التحديات مايلي:<sup>1</sup>

1. التحول من عصر الصناعة إلى عصر تكنولوجيا المعلومات، أن التطورات الحديثة للتكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات، واستخدام الحاسبات الآلية شكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، حيث اذت التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنشآت كما زادت أهمية بعض الأنشطة مثل التكوين والتنمية، و التخطيط للمستقبل

1- مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، ماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، جامعة تلمسان، 2010، ص46، 47.

الوظيفي. و نتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل سياساتها اتجاه العمال لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

**II. التغيرات في تركيبة القوى العاملة،** لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية لمختلف المنشآت، ومن هذه التغيرات على سبيل المثال فئة النساء و فئة المعاقين اذ كانت شبه مقصاة، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، كما أن عدد النساء اللاتي يقمن بمهام الإدارة في تزايد والاهتمام بفئة المعاقين في تزايد هي الأخرى، بحيث تغير الاعتماد على العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي. لذا فعلى إدارة الموارد البشرية أن تتجاوز بتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمال من الجنس الأخر، ذوي الاحتياجات الخاصة و المهارات.

**III. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية،** ليتسنى لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية كقسم متخصص يقدم النصح للإدارة. إذ ينبغي توفر الإدارة على قاعدة معلومات أساسية، اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم حاليا هو مقدرتها على التقدم بمعلومات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

**IV. العائد والتعويض المادي للعاملين،** غالبا ما يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين اجورا أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع المستوى لهذا التضخم، مما يؤثر على مستوى الأداء في الكثير من المنشآت.

إضافة إلى التحديات المذكورة هناك تحديات اخرى تتمثل في يلي:

- ✓ التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.
- ✓ التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.
- ✓ التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل.
- ✓ التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.

### الفرع الرابع: سبل تطوير إدارة الموارد البشرية

و نتيجة لهذه التحديات، فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بموا جبتها من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- ✓ تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة .وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنشأة وليس عنصر خارجي عنها.

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني، مرجع سابق، 1999، ص81.

- ✓ ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنشأة، وذلك بالمساهمة في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المنشأة، كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتبع من أهداف المنشأة المتمثلة في الربح، النمو، الإنتاجية، الجودة، الابتكار والإبداع، المرونة والتنافسية، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على العاملين، و المنشأة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.
- ✓ التركيز على الثقافة التنظيمية والمساهمة في اتخاذ القرارات من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، وإتاحة هامش من الحرية للعاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذها.
- ✓ استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي. وذلك من خلال قيام المنشأة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك من خلال تحسين برامج التكوين والتطوير بين العاملين. وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم.
- ✓ السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين ب المنشأة، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين.
- ✓ التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين. وذلك من خلال اعتبار أن العاملين ب المنشأة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنشأة.
- ✓ التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أصبحت المعرفة أهم الموارد المتاحة ب المنشأة، وذلك من خلال توليد وهيكله وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، وعلى ذلك فإن المنشآت الناجحة هي تلك المنشآت التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل وانطلاقاً من مصطلح تنظيم الموارد البشرية بكل ما يعنيه من مفاهيم وأفكار وتحاليل، فإن إدارة الموارد البشرية قبل النصف الأول من القرن الماضي خاملة وشبه معزولة عن الإدارات الأخرى ولم يكن ينظر إلى أنشطتها على أنها جزء حيوي يتفاعل بنشاط مع بقية الأنشطة الأخرى، غير أن الوضع بدأ يتغير بعد هذه الفترة بفعل تغيير النظرة إلى الإنسان و إلى دوره في العملية الإنتاجية كنتيجة لحرص إدارة الموارد البشرية في أن يكون لها دور في تخطيط وتنفيذ سياسات الأفراد، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن وظيفة متخصصة تغير في ظلها نوع العلاقة التي تربطها ببقية الإدارات الأخرى من مجرد الوجود الهامشي إلى المشاركة الفعالة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الأفراد.

ولكن علي الرغم من هذا التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية فإن الكثير من الباحثين يرى أن هذه الإدارة مازالت دون المستوى المطلوب من حيث مساهماتها في خلق التوازن بين أهداف المنشأة وحاجات العاملين.

إن دور إدارة الموارد البشرية ذو أهمية بالغة في المنشأة، وسوف يزداد أهمية المستقبل وذلك كونها:

✓ تلعب دوراً أكثر أهمية في العملية الإدارية من خلال تزايد مساهمتها في تخطيط ووضع سياسات الأفراد، وتوجيه نظرتها نحو الربح والنمو واكتشاف فرص تحسين الأرباح بدلاً من اقتصرها على إدارة أنشطة العاملين فيها.

✓ أصبحت أكثر إبداعاً وإيجابية. حيث أن جهودها لم تعد تقتصر على النواحي التنفيذية ونقل البرامج والسياسات التي تطبقها المنشآت الأخرى، وإنما ستهتم بدراسة أكثر جدية لأهداف المنشأة بغية وضع سياسات كفيلة بتحقيق تلك الأهداف. فالتركيز أصبح على الهدف وليس على الوسيلة، وعلى الجوهر وليس على الشكل، وعلى الإنجازات أكثر من مجرد القيام بالنشاط.

إن مستقبل إدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بمستقبل الإدارة بوجه خاص وبمستقبل البيئة التي تعيش فيها بوجه عام. كما يرتبط أيضاً بالمواصفات الذاتية للعاملين في حقل الموارد البشرية. فكلما زادت قدرة هؤلاء على التحكم بمستقبلهم زاد الاهتمام بنظريات وتطبيقات هذا الحقل.

## الفصل الثاني:

### الإطار العام لتسيير المنشآت الرياضية

### تمهيد:

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم نتيجة الحاجة إليها ولو أن بدايتها كانت بسيطة وليست بمعناها الحالي. غير أن ذلك إن دل على شيء فإنما يدل على أن تطور الألعاب والحركات الرياضية لدى الإنسان جعلت احتياجاته إلى أماكن رياضية خاصة ودفعته إلى تصميم أحدث المنشآت وإنجاز العديد من المشاريع الرياضية في كافة دول العالم.

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب من أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة والدليل وجود برامج ممتازة تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوأ البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات... الخ

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: ماهية المنشآت الرياضية.
- المبحث الثاني: تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر.

### المبحث الأول: ماهية 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 هي بمثابة الواقع المادي المؤسسي الذي يتعهد الرياضي، 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".

### المطلب الأول: الخلفية التاريخية للمنشآت الرياضية

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

### الفرع الأول: المنشآت الرياضية في العصر القديم

يعتبر الإغريق أول من مارس الألعاب الرياضية وذلك منذ سنة 866 قبل الميلاد، 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 خمسة أيام اشترك فيها الكثير من المتنافسين فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات<sup>1</sup>، 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:<sup>2</sup>

#### 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.

1- فتحي رمضان، موسوعة الرياضة، دار العلم للملايين، بيروت، 1987، ص76.  
2- عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص59.

## II. 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.

## III. البلاسترا *PALASTRA*

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

## IV. الليونيدون *LEONIDION*

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

## V. الكولسيوم *COLOSEUM*

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

## الفرع الثاني: المنشآت الرياضية في العصر الحديث

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 لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها:<sup>1</sup>

### 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.

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سابق، ص60-65.

**II. الصالة المغطاة:**

لا تقل مساحتها عن 25 مترا مربعا وارتفاعها عن 07 أمتار وسعة مدرجاتها 400 متقرجا على الأقل، ويستغل أسفل مدرجاتها لتوفير الخدمات للاعبين والاداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية.... الخ

**III. الملاعب المفتوحة:**

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

**IV. حمامات السباحة والغطس:**

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

**V. الفنادق الرياضية:**

تخصص لإقامة الرياضيين الوافدين وتزود بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى.... الخ.

**VI. مناطق الإعاشة:**

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

**VII. الخدمات المركزية:**

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت الرياضية لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن ركن السيارات والمراكز التجارية والخدمات الأخرى السياحية، البريدية، الاستعلامات، الأمن الى غير ذلك.

**VIII. مراكز الشباب والمساحات الخضراء:**

يعد توفير مركزا للشباب أو السياحية الرياضية في كل حي أو منطقة أمرا في غاية الأهمية حيث تكون بمثابة المكان المخصص لانتشار طاقات الشباب والكشف عن قدراته بصقلها وتطويرها. وقبل البدء في إقامة هذه المنشآت يجب إجراء الدراسات الخاصة للتعرف على أعداد المستفيدين منها.

## المطلب الثاني: المنشآت الرياضية من حيث المفهوم، شروط الإقامة والإمكانات

### الفرع الأول: تعريف المنشآت الرياضية

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02 / 11 / 1991 الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهني للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العاليي وللتربية البدنية والرياضية ولتنظيمات الرياضة للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

### الفرع الثاني: شروط إقامة المنشآت الرياضية

إن الهدف من المنشأة الرياضية هو احتضانها لمختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وهذا ما جعل المشروع الجزائري خاصة من خلال المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 يبين كليات إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها فنص على وجود معايير يجب احترامها وشروط لا بد من توفرها أثناء إنجاز هذه المنشآت حتى يتسنى لها أن تنص على مايلي:

يهدف رأي اللجنة المنصوص عليها في المادة 03 أعلاه إلى التأكد من مطابقة المنشأة الرياضية المزمع إنشاؤها للخصائص التقنية والضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن طبقا للتنظيم المعمول به ولقد ازداد اهتمام المشرع الجزائري بالمنشآت الرياضية وتطورت نظرتة نحوها.

يمكن أن نلخص إلى مجموعة من الشروط الواجب توفرها في إنجاز أو إحداث المنشأة الرياضية حسب حجمها من بينها<sup>1</sup>:

### I. اختيار الموقع:

يتوقف اختيار الموقع على نوع المنشأة الرياضية الما رد انجازها 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:

- ✓ مراعاة المسافة بين موقع المنشأة والمناطق السكنية، إذ يستحسن أن تكون قريبة يمكن الوصول إليها بسرعة سواء سيرا على الأقدام أو باستعمال السيارات التي يجب أن تتوفر لها طرق جيدة تسهل استعمالها.
- ✓ الاستقصاء حول المشاريع التي ستبنى بجانب تلك المنشأة، إذ لا يمكن مثلا أن يتم إنشاء ملعب معين في مكان سيتم فيه بناء مصنع كيماوي.
- ✓ 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.
- ✓ توفير الخدمات العامة مثل وسائل النقل ووسائل الاتصال (الهاتف الفاكس... الخ)
- ✓ يجب أيضا مراعاة توسع المنشأة الرياضية مستقبلا حسب الاحتياجات التي قد تتزايد أو الكثافة السكانية التي قد ترتفع بما من شأنه استغلال المنشأة بشكل أكبر وتوسيعها.
- ✓ على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارتها، وتحقيق أفضل استخدام لها وكذا عمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين.

### II. التجانس بين الملاعب والوحدات الخاصة بها:

- ✓ هناك بعض الوحدات يجب أن تكون لصيقة بالملعب مثل: غرف تبديل الملابس دورات المياه، المرشات حتى يتسنى للرياضيين استعمالها بطريقة سهلة.
- ✓ تخصيص أماكن للأجهزة والمعدات حسب نوع الرياضة بحيث تكون داخل أو قريبة منه.

<sup>1</sup>- مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية في المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1999، ص 153، 154.

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

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

### III. عزل الملاعب عن بعض الوحدات:

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

✓ الفصل بين أراضيات أو مساحات اللعب والمدرجات المخصصة للجمهور لضمان السير الحسن للعبة.

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

✓ الفصل بين أماكن الذكور وأماكن الإناث خاصة غرف تبديل الملابس، دورات المياه، المرشات...إلخ.

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

### IV. توفير شروط السلامة والصحة:

✓ يجب عدم وضع أي آلات أو أدوات حادة داخل الملعب قد تسبب أضرارا للاعبين.

✓ يجب تنظيف الملاعب وصيانتها جيدا سواء قبل إجراء المنافسات أو بعدها لأجل الحفاظ على نظافة المنشأة وصحة وسلامة مستغليها.

✓ تزويد الملاعب بالإدارة الكهربائية ووضع المحولات الكهربائية الاحتياطية تحسبا لانقطاع التيار أثناء المنافسات الكهربائي، إضافة إلى التهوية والمياه وكل مستلزمات حسن سير المنشأة

### الفرع الثالث: إمكانات المنشآت الرياضية

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وإطارات متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>.

#### 1. أهمية تحديد إمكانات المنشآت الرياضية:

يمكن إجمال المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- مصطفى حسين باهي، إخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص89.

<sup>2</sup>- مصطفى حسين باهي، إخلاص محمد عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص90-94.

- ✓ الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة، فالدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية ويسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أهداف تحققها.
- ✓ اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة، إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.
- ✓ زيادة حماس العاملين بالمنشأة، إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه على شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.
- ✓ الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية، إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد وتكلفة.
- ✓ تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية، من خلال دراسة الإمكانيات والموارد يمكن التوصل إلى أفضل أنواع الأنشطة التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.
- ✓ استخدام أفضل الموارد المتاحة، من خلال دراسة الإمكانيات يمكننا من الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد ويحقق أقصى إشباع للمواطنين.
- ✓ تحقيق أفضل الأهداف، إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

### II. أهم إمكانيات المنشآت الرياضية المدروسة:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية والرياضية حيث تؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- مصطفى حسين باهي، إخلاص محمد عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص98- 104.

## II. 1. الإمكانيات البشرية:

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

### ✓ الممارسون:

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

### ✓ المنفذون:

وهم العاملون في الجانب التطبيقي للرياضة والقائمون على تنفيذ البرامج الرياضية من المدربين، معلمين، قادة... الخ

### ✓ الفنيون:

وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة ويتمثلون في: المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي، الموظفون، الإداريون، الأطباء (حسب ضرورة تخصصاتهم).

### ✓ العمال المهنيون:

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

## II. 2. الإمكانيات المادية:

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

### ✓ أماكن الممارسة:

وتتمثل في الملاعب والقاعات والمساحو المضامير ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.

### ✓ المنشآت:

وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة كالمدرسة الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية، والمركبات الرياضية... الخ

### ✓ الأجهزة والمعدات:

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

### II. 3. إمكانيات التمويل:

تحتاج كل من الإمكانيات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تنفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدات والمتطلبات الضرورية الواجب توفرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية ونظرا لأهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توفرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها:

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

✓ رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك.

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

### II. 4. الإمكانيات الطبيعية:

يقصد بها كل الموارد المساعدة على ممارسة النشاطات الرياضية لكنها لا تدخل ضمن الإمكانيات المادية كون هذه الأخيرة هي من صنع الإنسان كالمعدات وغيرها، أما الإمكانيات الطبيعية فهي من صنع الخالق عز وجل ونجد منها: الجبال الصحاري، البحار إذ يستعمل كل موارد منها في ممارسة رياضة معينة.

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

- ✓ الإمكانات الطبيعية هبة من الله سبحانه وتعالى ولا يحتاج في بعض الحالات إلا إلى أشغال يقوم بها الانسان حتى تتناسب جيدا مع ما سيمارس من رياضة داخلها.
- ✓ الإمكانات الطبيعية على عكس رأس المال غير قابلة للهلاك وخاصة مع توفير بعض الحماية لها.

### المبحث الثاني: تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر

لقد أصبح التسيير الرياضي مهنة واضحة تحتاج ممارستها إلى معلومات ومهارات عالية، وأحد أهم القطاعات التي تعمل على تحقيق العديد من الأهداف (في مقدمتها الإرتقاء بالإنسان). ومما لاشك فيه أن كل منشأة رياضية تسعى لإيجاد إداريين ذوي كفاءات جيدة يؤدون مهامهم وفق متطلباتها.

#### المطلب الأول: تعريف التسيير الرياضي

يعرف البعض التسيير الرياضي على أنه: "عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة".

وعرف بأنه: "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات" أو أنها "توجيه لكافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها".  
وعرفه كل من *BEITEL* و *DE SENS KELLEY* بأنه: "المهارات المرتبطة بالتخطيط، والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية"<sup>1</sup>.

من خلال هذه التعريفات تظهر الأهمية الكبيرة للتسيير الرياضي و المتمثلة في:

- ✓ يعتبر التسيير الرياضي أحد العناصر الأساسية لأي نشاط رياضي أو لعبة رياضية، ويعمل جاهدا على ازدهارها، ذلك أنه يقوم بتنمية العوامل المساعدة على تطوير ذلك النشاط الرياضي.
- ✓ من بين أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنه أداة فعالة في زيادة الإنجازات الرياضية كما ونوعا.
- ✓ ترجع النتائج الرياضية الجيدة في تحقيقها إلى ثمرة الجهود المبذولة من خلال العمل الجماعي المشترك بين المدرب واللاعب و الإداري.
- ✓ من الضروري الاعتماد على أسلوب علمي يساعد على معالجة الأمور و تحقيق الأهداف ويقوم على التخطيط الجيد والتنظيم الحسن.

<sup>1</sup>- ساعد بوزيدي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية)، دار الأصيل للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص50.

- ✓ تحتاج جميع النشاطات الرياضية إلى إدارة أساسية لتنفيذ ما تسعى إليه، ولا يمكن تجميع جهود العاملين على ذلك إلا بتمكينهم من معرفة إمكانيات الإدارة.
- ✓ ويساعد التسيير الرياضي على تحقيق الاستمرارية، ذلك أن من مبادئ الإدارة الاهتمام بالأعمال التي عادت بالخسارة مما يعطي للمنشأة الرياضية صورة جيدة.
- ✓ ينتج عن معرفة فنون التسيير الرياضي والدراسة بعناصره علاقات إنسانية إيجابية تنعكس على المردود الرياضي والأداء الرياضي وكذا الأداء الإداري.

### المطلب الثاني: صفات التسيير الرياضي

أما بالنسبة لصفات التسيير الرياضي فنجد أنه تتصف بأربعة صفات:

#### ✓ الشمول:

وتعني ضرورة أن يقوم التسيير الرياضي بتغطية جميع مجالات العمل داخل المنشأة الإدارية مع ضمان اعتماد كل عنصر من عناصره في حدود الاختصاصات المنوطة به.

#### ✓ 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.

#### ✓ المستقبلية:

هذه الصفة ضرورية جدا في المنشأة الإدارية أكثر من غيرها، فالتنبؤ بالمستجدات والأمر المستقبلية واجب أساسي من واجبات التسيير الرياضي تضمن من خلاله تطورها ورفقيها.

#### ✓ الإنفتاح:

مفاد ذلك أن على التسيير الرياضي أن يتعامل مع باقي الإدارات بشكل إيجابي تؤثر فيه وتتأثر به خاصة فيما يحققه من نتائج حسنة.

### المطلب الثالث: أساليب التسيير الرياضي

لقد أوجد علماء التسيير عدة أساليب لممارسته، وعلى كل باحث في مجال التسيير الرياضي أن يعرف أبرز هذه الأساليب التي يمكن أن يمارس وفقها، وهي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup>- دمانة عمر، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غ منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007، ص99-101.

- ✓ التسيير بالأهداف.
- ✓ التسيير بالنشاط.
- ✓ التسيير باللوائح.

### الفرع الأول: التسيير بالأهداف

ظهر هذا الأسلوب على يد بيتر دراكر في العشرينية الخامسة من القرن الواحد والعشرين، ويعد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة، فقد جاء كفسلفة إدارية تعالج المشكلة المتمثلة في أن المسؤولين داخل هذه الإدارات يعانون من مطالبتهم بتنفيذ خطط وضعت لتسييرها دون إشراكهم في وضعها فعمد هذا الأسلوب على إسناد مسؤولية تحقيق أهداف الإدارة إلى المسؤول أو المدير بالتنسيق والتخطيط مع مرؤوسه، بحيث يحدد المرؤوس أنجح السبل لتحقيق نتائج إيجابية، ويقوم الرئيس بمراقبة تنفيذ تلك الخطط ودراسة نتائجها والتحقق من مدى فعاليتها، وعليه فإن الإدارة بالأهداف تعتبر أسلوباً شاملاً للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير ومنهجاً عضوياً متحركاً بجميع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة. ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة، البشرية والمادية والفنية والمعنوية، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة وفق معايير موضوعية.

يتضح مما سبق أن لأسلوب التسيير بالأهداف عدة مميزات من أهمها:

- ✓ إشراك المرؤوس في وضع استراتيجيات إدارته مما يساهم في رفع روحه المعنوية، وبالتالي تشجيعه على بذل جهد أكبر.
- ✓ يخلق هذا الأسلوب جو تعاون واحترام بين الرئيس والمرؤوس بتحسين أداء كل منهما في عمله.
- ✓ يساعد الرئيس في استخدام قدراته وخبراته، نظراً لإحساسه بالأهمية الكبيرة التي يحتلها داخل الإدارة، وذلك لما يتمتع به من حرية في إتخاذ القرارات بشأن خطط العمل ومدى نجاعتها.
- ✓ نجاح المرؤوس في تحقيق أهداف المؤسسة أو المنشأة التي أسندت إليه يؤدي إلى مكافأته وبالتالي خلق نوع من الديمقراطية داخل تلك المنشأة.
- ✓ أسلوب الإدارة بالأهداف يدفع إلى ابتكار ومضاعفة الجهود، فهو لا يتعامل مع الفرد كأنه آلة، بل يحترم قدراته وإنجازاته من خلال إشراكه في صنع القرار داخل المنشأة الرياضية.
- ✓ إن التسيير بالأهداف يعتمد على أسلوب يناسب جميع مجالات الرياضة فهو يركز على روح الفريق ويعمل على تحقيق النمو الإيجابي للإنسان ويسعى إلى تعديل سلوكه.

### الفرع الثاني: التسيير بالنشاط

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

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

إن 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 ولا يمكن أن يتحقق هذا المفهوم في مجال النشاطات الرياضية لأن هدف هذه الأخيرة هو تعديل سلوك الإنسان وتحقيق القيم الإنسانية، وليس المحافظة على تنفيذ اللوائح حتى ولو كانت لا تتناسب مع تلك القيم.

### الفرع الثالث: التسيير باللوائح

يقوم هذا الأسلوب على أساس واحد وهو تطبيق اللوائح والتعليمات، فالموظف أو المرؤوس في هذه الإدارة ليس مطالباً إلا بشيء واحد وهو تطبيق اللوائح، والجدير بالذكر أن هناك جانب إيجابي في استخدام اللوائح والمتمثل في تسهيل العمل فتكون اللوائح في هذه 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 ولا يمكن أن يتحقق هذا المفهوم في مجال النشاطات الرياضية لأن هدف هذه الأخيرة هو تعديل سلوك الإنسان وتحقيق القيم الإنسانية، وليس المحافظة على تنفيذ اللوائح حتى ولو كانت لا تتناسب مع تلك القيم.

### المطلب الرابع: النظام القانوني لإدارة المنشآت الرياضية في الجزائر

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة لدى فئات واسعة من المجتمع، ونظراً لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيداً عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وقد ركزت أهداف وأسس لتسييرها فضلاً على ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية وقد نصت المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95-09 على وجوب احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقاً للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

وهنا يتثبت لنا تأييد على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية، كما في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 09-95 وهي "أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة" وعند التمعن في محتوى هذه المادة نجد مرونة في تسيير مختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه، وإن كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها وإنما أقرتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات لقد تجسدت اهتمامات المشرع الجزائري حول تطوير منظومة التربية البدنية والرياضية في قوانين نصت على ضرورة العمل على توسيع هذا المجال وتطويره والسهل على نموه وازدهاره لمواكبة ركب الدول المتقدمة خاصة في ظل العولمة والنظام الجديد ومحاولة الجزائر الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

ونجد من بين أهم القوانين المتعلقة بالرياضة:<sup>1</sup>

- ✓ المرسوم رقم 77 / 117 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 غشت 1977 المتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضات.
- ✓ القانون رقم 89 / 03 المؤرخ في 08 رجب 1409 الموافق ل 14 فبراير 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطورها.
- ✓ الأمر رقم 95 / 09 المؤرخ في 25 رمضان 1415 الموافق ل 25 فبراير 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها.
- ✓ القانون رقم 04 / 10 المؤرخ في 27 جمادى الثاني 1425 الموافق ل 14 غشت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 05 / 492 المؤرخ في 20 ذي القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005 المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، هذا الأخير جاء لتحديد النظام القانوني الذي تسيير وفقه جميع المركبات المتعددة الرياضات في الجزائر، كما جاء كونه تعديلا لسد الثغرات التي احتواها ربما المرسوم رقم 77 / 117، من جهة أخرى لمواكبة تشريعات هذا المجال خاصة مع التطور الذي تشهده المركبات المتعددة الرياضات سواء 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

<sup>1</sup>- دمانة عمر، مرجع سابق، ص 112-115.

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 ما 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 المشرع الجزائري من تشكيلة مجلس إدارة الديوان بإضافة 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 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 إعلام الشبيبة وتنشيطها.
  - ✓ ثلاثة ممثلين عن الرابطات الرياضية المتواجدة على مستوى الولاية.
  - ✓ ممثل منتخب عن عمال الديوان.
  - ✓ يجب أن يكون للممثل 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 أن المشرع 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.
- أما بالنسبة إلى الأقسام التي تحتوي عليها دواوين المركبات فنجد ان المادة 17 من نفس المرسوم قد حددتها وذلك في فقرتها الأخيرة التي تنص على أن تنظيم الديوان الآتي يضم:
- ✓ قسم الإدارة والمالية.
  - ✓ قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات.
  - ✓ وحدات حسب المنشآت الرياضية.

وبخصوص التسيير المالي للمركبات الرياضية فقد أدرج المشرع 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 أن يتحصل عليها الديوان من جهة والنفقات التي تساعد في صيانة المركب والحفاظ عليه وتطويره من جهة أخرى.

### خلاصة الفصل الثاني:

لقد شهدت التربية البدنية و الرياضية باعتبارها أحد 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 لأخيرة بدورها صارت تحتاج إلى إدارة رشيدة تساهم في استقرارها وتسهر على تطويرها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وطاقاتها المختلفة، خاصة البشرية.

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح أي إدارة وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هذه المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

الجانب التطبيقي

### تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة ضرورية من مراحل البحث، يقوم بها الباحث قصد تدعيم نتائج الجانب النظري، ومحاولة إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة الفروض التي وضعها أو نفيها، وذلك بإخضاعها للتطبيق.

إذا كان الجانب النظري يفيد الباحث في دراسته من حيث الكشف ومعرفة الخصائص العامة للموضوع فإن الجانب الميداني يعد من الأهمية بمكان، إلا أن هذا الطرح لا يغني عن اعتراض الباحث عقبات في هذا المجال، وفي حقيقة الأمر نجد أن الدخول في هذا الجانب هو من أصعب الخطوات التي تواجه الباحث حيث ينغلق المبحوثون على أنفسهم ويرفضون التدخل في شؤونهم الداخلية وأن استئثار الأمر تراهم يجيبون على أسئلة الباحث بنوع من التحفظ وهذا ما يبرز صعوبات البحث، إلا أنه يتوجب على الباحث في مثل هذه الحالات أن يتخطى هذه العقبات التي تختلف درجة حدتها حسب طبيعة الموضوع. وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: مدخل إلى الجانب الميداني.
- المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائجها.
- المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات والاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: مدخل إلى الجانب الميداني

### المطلب الأول: تعريف ميدان البحث

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

### الفرع الأول: المجال المكاني

يضم المركب الرياضي لولاية بسكرة مايلي:

✓ الملعب متعدد الرياضات، بلدية بسكرة.

✓ المسبح شبه الأولمبيال مغطى، بلدية بسكرة.

✓ القاعة متعددة الرياضات 980 مقعد، بلدية بسكرة.

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

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

#### ا. قسم الإدارة والتوجيه:

ويضم بدوره مجموعة من المصالح وتتمثل في:

✓ مصلحة المستخدمين.

✓ مصلحة المحاسبة.

✓ مصلحة المخازن والشراء.

✓ مصلحة الأمن الوقاية.

#### ا. قسم النشاطات الرياضية:

يضم المصالح التالية:

✓ مصلحة التخطيط.

✓ مصلحة برمجة النشاطات الرياضية.

✓ مصلحة الصيانة.

بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي للمركب الرياضي نجد أن إدارته متعددة المصالح والأقسام والوحدات

مما يتطلب توفير الموارد البشرية الأزمة التي تمكن من تسييره، إلا أنه لازال يعاني من نقص كبير في هذه الموارد الإستراتيجية مما صعب من عملية التسيير والإدارة.

## الفرع الثاني: المجال الزمني

شرعنا في إنجاز هذا البحث من بداية 15 مارس 2018 إلى غاية 15 ماي 2018.

### المطلب الثاني: المناهج المستخدمة في البحث

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

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

### الفرع الأول: المنهج الوصفي التحليلي

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

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

وقد استخدم هذا المنهج للاعتبارات التالية:

- ✓ تحديد ومعرفة الدور الذي يلعبه التنظيم كعنصر من عناصر الإدارة داخل المنشآت الرياضية.
- ✓ إمكانية الحصول على بيانات عامة عن الفئة المدروسة والتي تتمثل في الموارد البشرية المتواجدة داخل المنشآت الرياضية.
- ✓ تحليل مدى تأثير عملية التنظيم لفروع إدارة الموارد البشرية على نمو وتطور المنشآت الرياضية ومدى اهتمام إدارة هذه الأخيرة بتلك العملية.
- ✓ التقرب أكثر للموضوع من حيث الوصف والاستنباط عن طريق الملاحظة.
- ✓ تهيئة القارئ للدخول في الجوانب الأخرى للدراسة.

### الفرع الثاني: المنهج الإحصائي

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

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

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

### الفرع الأول: الملاحظة

تعتبر الملاحظة وسيلة لجمع وجلب المعلومات، وكما لا يخفى علينا دورها كوسيلة وخطوة هامة في أي بحث علمي، من حيث أنها تعرف بالمشاهد الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بالأساليب الأخرى، وتهدف عادة إلى الكشف عن بعض الحقائق التي يمكن استخدامها من خلال الاستنباط، كما أنها تسهم في إعطاء الباحث نظرة ولو بسيطة من شأنها أن تكون حقائق عملية في حالة ثبوتها واختبارها في الميدان، حيث أنها تمثل الوسيلة التي تلامزنا إلى أن يخلص من بحثنا، فهي بذلك من أهم الوسائل في جمع المعلومات.

وقد تم اعتماد تقنية الملاحظة في بحثنا هذا من خلال القيام بمجموعة من الزيارات إلى المنشأة الرياضية محل الدراسة والمتمثلة في المركب الرياضي لولاية بسكرة وملاحظة طريقة العمل وكيفية التسيير الإداري ومدى الاهتمام بعملية التنظيم في إدارة المركب الرياضي عموما مع التركيز على إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها تمثل صلب الدراسة، وقد ساهمت هذه الاداة في تحديد صورة عامة عن طريق تسيير هذا الفرع وتنظيمه داخل المنشأة محل الدراسة.

### الفرع الثاني: الاستمارة

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

**المطلب الرابع: ضبط العينة**

تتميز المجتمعات صغيرة الحجم بأن الباحث يختار المجتمع الكلي للبحث لكي يحاول أن يحيط بمختلف خصائص ومتغيرات الظاهرة المدروسة، رغم الصعوبات التي يواجهها الباحث تجاه هذا النوع من الدراسات والتي تتطلب الإلمام بطبيعة الموضوع من مختلف جوانبه لكي يتسنى للباحث الإحاطة بالموضوع. ونظرا لصغر حجم المجتمع الأصلي فقد تحتم علينا حصره في عينة البحث، حيث نجد أن العدد الإجمالي للعمال داخل المركب هو 70 بين إطارات و إداريين وعمال مهنيين، وقد استثنينا ستة عمال مهنيين كونهم من فئة الشبكة الاجتماعية، فأعمالهم بسيطة إضافة إلى أنهم تابعون إداريا لمصالح البلدية.

**المطلب الخامس: طريقة المعالجة الإحصائية**

تستعمل المعالجة الإحصائية كأحدى أدوات البحث الأساسية في الدراسة الميدانية لما تساهم فيه من تأكيد مدى صحة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عن طريق الأسئلة المكونة للاستبيان. وبالنسبة لطريقة المعالجة الإحصائية فقد اعتمد الباحث على طريقة فرز النتائج المحصل عليها وفق الطريقة العادية فقام بحساب النسبة المئوية لكل الأسئلة حسب المحور واستعمل في ذلك الطريقة الاحصائية التالية:  $F\% = \text{النسبة المئوية المتحصل عليه}$ .

**المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائجها**

**المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية**

**1. السؤال الأول: تحديد سن الفئات السوسيو مهنية**

**الجدول رقم (02): تحديد سن الفئات السوسيو مهنية**

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
14 21.88%	01 05%	10 31.25%	03 25%	20-----30
29 45.31%	07 35%	16 50%	06 50%	31-----40
21 32.81%	12 60%	06 18.75%	03 25%	أكبر من 40
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول السابق والذي يحدد سن الفئات السوسيو مهنية داخل المركب الرياضي لولاية بسكرة أن الاطارات هم الفئة الأكبر سنا (داخل هذا المركب) وهذا بنسبة 60% حيث تتراوح أعمارهم من 41 سنة فما فوق مقارنة ب 50% لكل من العمال المهنيين والموظفين الإداريين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة فيما نجد أن أكبر نسبة في فئة السن من 20 إلى 30 سنة هي لدى الموظفين الإداريين حيث تمثل % 31.25.

أما بالنسبة لأغلبية عمال المركب فتتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة اذ يمثلون نسبة % 45.31 من مجموع العمال و في المرتبة الثانية نجد فئة السن من 41 سنة فما فوق و ذلك بنسبة % 32.81 في حين نجد أن نسبة الأخيرة هي % 21.88 و تخص فئة السن من 20 إلى 30 سنة.

II. السؤال الثاني: تحديد الجنس

الجدول رقم (03): تحديد الجنس

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
50 78.12%	20 100%	18 56.25%	12 100%	ذكور
14 21.87%	00 00%	14 43.75%	00 00%	أناث
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

القراءة الإحصائية:

يلاحظ في جدول أعلاه علاقة الفئات السوسيو مهنية داخل المركب بالجنس أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث من ضمن المبحوثين و ذلك بنسبة % 78.12 و % 21.87 على التوالي و أن أعلى نسبة الذكور بين فئات المبحوثين هي % 100 لدى كل من العمال المهنيين والإطارات فيما نجد أن كل الإناث العاملات في المركب ينتمين إلى فئة الموظفين الإداريين و ذلك بنسبة % 43.75 من مجموع الفئة حيث يرجع هذا التمرکز إلى أن مهامهم إدارية بحتة.

III. السؤال الثالث: المستوى التعليمي للفئات السوسيو مهنية

الجدول رقم (04): تحديد المستوى التعليمي للفئات السوسيو مهنية

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
01 01.56%	00 00%	00 00%	01 08.33%	أمي
02 03.13%	00 00%	00 00%	02 16.67%	ابتدائي
09 14.06%	00 00%	03 09.38%	06 50%	متوسط
30 46.87%	07 35%	20 62.5%	03 25%	ثانوي
22 34.37%	13 65%	09 28.13%	00 00%	جامعي
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي لكل الفئات السوسيو مهنية أن أكبر نسبة هي 46.87% يمثلها ذو المستوى الثانوي مقارنة بـ 34.37% جامعين حيث أنه ضمن 46.87% من الثانويين نجد 62.5% هم موظفون إداريون مقارنة بـ 35% هم إطارات كما نجد أن 65% من الاطارات ذوو مستوى جامعي مقارنة بـ 35% من هذا المستوى عند الموظفين الإداريين.

IV. السؤال الرابع: توزيع الفئات السوسيو مهنية

الجدول رقم (05): توزيع الفئات السوسيو مهنية

النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	توزيع الفئات السوسيو مهنية	
12 18.75%	12.5%	08	أعوان مهنيين	عمال مهنيون
	03.13%	02	بستانيين	
	03.13%	02	عمال الصيانة	

32	04.68%	03	مستوى المتوسط	موظفون إداريون
	28.12%	18	مستوى الثانوي	
	10.94%	07	تقني سامي في الرياضة	
	06.24%	04	مربي رياضي	
50%				
20	10.94%	07	مستوى الثانوي	تأهيل
	14.06%	09	مستوى الليسانس	
	04.96%	03	مستشار في الرياضة	
	01.55%	01	مسيرين	
31.25%				
100%	100%	64	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب.

#### القراءة الإحصائية:

يلاحظ من خلال الجدول أن أكبر فئة سوسيو مهنية هي فئة الموظفين الإداريين وذلك بنسبة 50% مقارنة ب 31.25% و هي نسبة التي تمثل الإطارات فيما تأتي فئة العمال المهنيين في الأخير وبأقل عدد و ذلك بنسبة 18.75% من مجموع الفئات السوسيو مهنية. يتضح لنا من خلال هذا التوزيع أن هناك نقص في فئة العمال المهنيين بشكل أكبر من الفئات الأخرى خاصة وأن المركب الرياضي محل الدراسة مقسم إلى ثلاث وحدات وهي بعيدة إلى حد ما عن بعضها مما يستدعي وجوب وجود عدد أكبر من العمال المهنيين.

المطلب الثاني: عناصر التنظيم وآثارها على تسيير المنشأة

1. السؤال الأول: هل ترى أن أداء الإدارة التي تعمل بها جيد - متوسط - ضعيف؟

الجدول رقم (06): رأي الفئات السوسيو مهنية أداء الإدارة التي تعمل بها جيد - متوسط - ضعيف

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة	الرأي
28	10	10	08	جيد	
43.75%	50%	31.25%	66.67%		

متوسط	04	10	10	24
	33.33%	31.25%	50%	37.5%
ضعيف	00	12	00	12
	00%	37.5%	00%	18.75%
المجموع	12	32	20	64
	100%	100%	100%	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

#### القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين مستوى الأداء الإداري داخل المركب الرياضي أن أكبر نسبة هي 43.75% تمثل الذين يرون أن الأداء جيد حيث يمثل العمال المهنيون في هذه النسبة 66.67% مقارنة ب 31.25% من الموظفين الإداريين في حين نجد أن 39.06% من الفئات السوسيو مهنية يرون أن الأداء الإداري متوسط حيث يمثل الإطارات في هذه السمة 50% مقارنة ب 31.25% بالنسبة للإداريين. و بالنسبة لاقل نسبة فنجده 00% يرون أن الأداء الإداري داخل المركب الرياضي ضعيف.

#### التحليل:

نلاحظ مما سبق أن الفئات السوسيو مهنية يرون أن الأداء الإداري جيد خاصة العمال المهنيين و هذا دلالة على أن هناك بعض النقائص من جانب الإدارة لكن كون أغلب هذه الفئة هم إطارات وعمال مهنيين فهذا قد يوحي بأن النقائص ليست على مستواهم فمعظم الإطارات لديهم مسؤوليات داخل المنشأة وتفعيل الأداء الإداري داخلها يحتاج إلى توفير كل ما شأنه المساهمة في ذلك كموارد بشرية و مادية... الخ.

II. السؤال الثاني: هل تلجأ الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى التنظيم الرسمي (بالتركيز على الوثائق و الإجراءات) أم إلى التنظيم غير الرسمي (بالتركيز على العلاقات الأنسانية داخل المنشأة)؟

#### الجدول رقم (07): تحديد نوع التنظيم المعمول به

الفئة / نوع التنظيم	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
رسمي	04	10	10	24
	33.33%	31.25%	50%	37.5%
غير رسمي	01	02	00	03
	8.33%	06.25%	00%	04.86%
الاثنان معا	07	20	10	37

57.81%	50%	62.5%	58.33%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب.

### القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول وبيبين علاقة الادارة بممارسة الأسلوب الرسمي أو غير الرسمي في التنظيم أن هناك استعمال كلي بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي بنسبة 57.81% من مجموع الفئات السوسيو مهنية خاصة لدى الموظفين الإداريين بنسبة 62.50% مقارنة بالعمال المهنيين الذين يمثلون نسبة 58.33% في حين نجد أن 37.50% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون أن التنظيم السائد هو الرسمي حيث نجد أن الإطارات يمثلون ضمن هذه النسبة 50% مقارنة بالعمال المهنيين الذين يمثلون نسبة 33.33% أما أقل نسبة فنجدها 04.69% من مجموع الفئات السوسيو مهنية الذين يرون أن الأسلوب غير الرسمي للتنظيم هو الأكثر اعتمادا من طرف الإدارة.

### التحليل:

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

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

### III. السؤال الثالث:

### III. 1. هل تواجهك مشاكل في عملك؟

#### الجدول رقم (08): مشاكل العمل

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
21	08	11	02	نعم
32.81%	40%	34.38%	16.67%	

43	12	21	10	لا
67.19%	60%	65.62%	83.33%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب.

#### القراءة الإحصائية:

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

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

#### التحليل:

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

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

لكن كل هذا لا يمنع وجود البعض من بين فئات العمال يعانون من وجود بعض المشاكل التي

تعترضهم داخل العمل.

#### III. 2. في حالة الإجابة بنعم، ماهي طبيعة هذه المشاكل؟

##### الجدول رقم (09): طبيعة مشاكل العمل

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة / طبيعة المشكل
24	01	03	20	نقص الموارد البشرية
37.5%	05%	9.38%	100%	
03	01	02	00	نقص الموارد البشرية والمادية
04.69%	05%	06.25%	00%	
03	00	03	00	التمييز بين العمال
04.69%	00%	09.38%	00%	

05	01	04	00	ضعف تجانس وحدات المركب
7.81%	05%	12.5%	00%	
38	18	20	00	مشاكل ثانوية وبسيطة
59.38%	85%	62.5%	00%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب.

#### القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين طبيعة المشاكل التي يعاني منها المركب أن فئة كبيرة منهم ترى أنها مشاكل ثانوية وبسيطة وذلك بنسبة 59.38% حيث أنه ضمن هذه النسبة نجد أن الإطارات والعمال المهنيين يمثلون نسبة 85% مقارنة ب 62.5% التي تمثل الموظفين الإداريين في حين نجد.

#### التحليل:

يتوقف التنظيم الجيد لإدارة الموارد البشرية داخل المنشأة مهما كانت طبيعة نشاطها على مدى تغلبها على المشاكل التي تواجه إدارة المنشأة، والملاحظ لدينا أن أغلب العمال أو الفئات السوسولوجية وبنسبة كبيرة يرون أن المشاكل العارضة هنا بسيطة وثانوية نظرا لخلق إطار تنظيمي واضح مبني على التوازن والتنسيق بين كافة الجهود والنشاطات بما من شأنه أن يحقق الاستقرار للمنشأة ويساعد على تحقيق أهدافها.

#### IV. السؤال الرابع: هل تراقب الإدارة انضباط العاملين اتجاه مواقيت العمل؟

الجدول رقم (10): مراقبة الإدارة لانضباط العاملين اتجاه مواقيت العمل

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
39	13	24	02	نعم
60.94%	65%	75%	16.67%	
25	07	08	10	لا
39.06%	35%	25%	83.33%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب.

القراءة الإحصائية:

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

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

التحليل:

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

V. السؤال الخامس: هل تنتقل التقارير من القاعدة إلى القمة؟

الجدول رقم (11): انتقال التقارير من القاعدة إلى القمة

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
48 75%	16 80%	22 68.75%	10 83.33%	نعم
16 25%	04 20%	10 31.25%	02 16.67%	لا
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

القراءة الإحصائية:

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

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

#### التحليل:

تسمى عملية انتقال التقارير من القاعدة إلى القمة بالاتصالات الصاعدة وهناك من يطلق عليها باسم "سياسة الباب المفتوح" حيث ترسل في هذه العملية المعلومات والتقارير والأبحاث والمقترحات من المستويات الدنيا (والمتمثلة لدينا في فئة العمال المهنيين والموظفين الإداريين) إلى المستويات العليا (والمتمثلة في الإطارات)، ويتميز هذا النوع من الاتصالات بخصائص عديدة منها: تمكين العمال من نقل مشاكلهم إلى مسؤوليهم، معرفة الإدارة والمسؤولين بظروف العمل، معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى العمال<sup>1</sup>.

والملاحظ من خلال الدراسة الميدانية للمركب الرياضي أن عملية الاتصالات الصاعدة تتجسد بشكل كبير، ويتحقق ذلك على وجه الخصوص لدى الإطارات والعمال المهنيين المتواجدين داخل المركب، وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية داخله.

#### VI. السؤال السادس: هل علاقتك برؤسائك في العمل؟

الجدول رقم (12): نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
53 82.81%	18 90%	25 78.13%	10 83.33%	مباشرة
11 17.19%	02 10%	07 21.87%	02 16.67%	غير مباشرة
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

#### القراءة الإحصائية:

يتضح من الجدول أعلاه والمبين لعلاقة العمال بمسؤوليهم أن أكبر نسبة هي 82,81% من مجموع الفئات السوسيومهنية يرون أن علاقاتهم مع رؤسائهم في العمل مباشرة حيث يمثل فيها الإطارات نسبة 90% مقارنة 83,33% هم عمال مهنيون في حين نجد أن 17,19% من مجموع الفئات السوسيومهنية يرون

<sup>1</sup> - جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 182

أن علاقاتهم مع رؤسائهم في العمل غير مباشرة، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 21,88% هم موظفون إداريون مقارنة ب 16,67% هم عمال مهنيون.

#### التحليل:

تختلف علاقة العمال مع رؤسائهم من ناحية التعامل بين مباشرة وغير مباشرة، حيث تتمثل الأولى في اتصال الموظف مع مسؤوله وجها لوجه أو بالصوت المباشر مثل المكالمات الهاتفية، ومن أمثلة الاتصالات المباشرة نجد الاجتماعات والمقابلات... الخ، أما الثانية أي العلاقات غير المباشرة فهي تتمثل في اتصال الموظف مع مسؤوله فقط عن طريق المذكرة والمراسلات والتعليمات، أو عن طريق موظف وسيط كالسكرتير مثلاً.

ويعاب على هذا النوع من الاتصالات أن المرسل قد ينقص من أهمية اتصالاته مع المسؤول، كما تختلط فيه الاتصالات المهمة مع غير المهمة، بالإضافة إلى عدم وضوح المراد منها في أغلب الأحيان، لذلك تعتمد معظم الإدارات في وقتنا الحالي وعلى اختلاف نشاطاتها إلى أسلوب الاتصال المباشر بين العمال والمسؤولين كونه أكثر نجاعة وأشد فاعلية<sup>1</sup>.

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

#### VII. السؤال السابع: ماهي طبيعة علاقتك برؤسائك في العمل؟

الجدول رقم (13): طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة طبيع العلاقة
30	10	12	08	جيدة
46.88%	50%	37.5%	66.67%	
33	09	20	04	عادية
51.56%	45%	62.5%	33.33%	
01	01	00	00	سيئة
01.56%	05%	00%	00%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب.

<sup>1</sup> - عصام بدوي، مرجع سابق، ص 115-116.

القراءة الإحصائية:

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

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

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

التحليل:

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

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

VIII. السؤال الثامن: ما هي برأيك أنجح وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة؟

الجدول رقم (14): وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة وسائل الاتصال
36	15	16	05	المكتوبة
56.25%	75%	50%	41.67%	
23	03	16	04	الشفوية
35.94%	15%	50%	33.33%	
05	02	00	03	الإثنان معا
07.81%	10%	00%	25%	

64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب.

#### القراءة الإحصائية:

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

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

**التحليل:**

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

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

ويفضل معظم عمال المركب الرياضي أن يكون الاتصال الكتابي هو السائد داخل منشأتهم لأنه يساعدهم حسب رأيهم في ممارسة وظائفهم بطريقة أكثر تنظيماً ومرد ذلك أن الاتصال الكتابي يساعد على خلق جو من الانضباط في العمل ويعمل على احترام كل موظف لمنصبه على عكس الاتصال الشفوي الذي يرون بأنه يساهم في خلق الفوضى داخل بيئة العمل. في حين يرى بعضهم وبدرجة ثانية أن الاتصال الشفوي يساعد على تطوير وتنمية العلاقات الإنسانية داخل المركب كونه يتم بطريقة مباشرة في التعامل.

#### IX. السؤال التاسع:

IX. 1. هل هناك لجان يعتمد عليها في اتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة؟

الجدول رقم (15): اتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة من خلال اللجان

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة وجود لجان
20	08	07	05	نعم
31.25%	40%	21.88%	41.67%	

26	06	15	05	لا
40.63%	30%	46.87%	41.67%	
15	06	07	02	أحيانا
23.44%	30%	21.88%	16.67%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب.

#### القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي بين مدى وجود لجان يعتمد عليها في إتخاذ القرارات داخل إدارة المركب الرياضي لولاية بسكرة أن اكبر نسبة هي 40.63% من مجموع فئات السوسيومهنية لا يرون بوجود تلك اللجان حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 46.87% هم موظفون إداريون مقارنة ب 41.67% هم عمال مهنيون.

في حين نجد نسبة 31.25% من مجموع الفئات السوسيومهنية يرون بوجود تلك اللجان داخل منشأتهم، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 41.67% هم عمال مهنيون مقارنة ب 4% هم إطارات. أما فيما يخص أقل نسبة فهي 23.43% تمثل العمال الذين يرون بوجود اللجان وعدم وجودها في أحيان أخرى.

#### التحليل:

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

وتعتمد الكثير من الإدارات إلى توكيل عملية اتخاذ القرارات هامة واستراتيجية فإن الإدارة تقوم بتشكيل لجان، هذه الأخيرة تعمل بدورها على دراسة المواضيع ذات الأهمية وتصدر القرارات بشأنها. وبالنسبة للمركب الرياضي فإن أغلب فئاته السوسيومهنية ترى بوجود تلك اللجان على مستوى الإدارة، ومن خلال احتكاك الباحث بهذه الفئات فقد أرجع الكثير منهم مهام تلك اللجان إلى دراسة القرارات المتعلقة بالترقية أو العقوبات التأديبية مثل الخصم، أو تلك المتعلقة بالميزانية.

IX. 2. في حالة الإجابة بنعم، فما رأيك في قرارات تلك اللجان؟

الجدول رقم (16): طبيعة قرارات اللجان

الفئة / طبيعة القرارات	عمال مهنيون	موظفون إداريون	إطارات	المجموع
نظرية	00 00%	04 12.5%	00 00%	04 06.25%
ميدانية	12 100%	28 87.5%	20 100%	60 93.75%
المجموع	12 100%	32 100%	20 100%	64 100%

المصدر: من إعداد الطالب.

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول المبين لمدى فعالية قرارات اللجان بالنسبة للذين صرحوا بوجودها دائما أو أحيانا أن أكبر نسبة 93.75% يرون أن قرارات اللجان هي ميدانية، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 100% هم عمال مهنيون وإطارات مقارنة ب 87.5% هم موظفون إداريون. في حين نجد أن 06.25% من مجموع صرحوا يرون قرارات تلك اللجان هي نظرية فقط، وهم كلهم موظفون إداريون.

التحليل:

تلعب السلطة الممنوحة للجان دورا هاما في فعالية ما تسفر عنه الدراسات التي تقوم بها ومدى تطبيق القرارات التي تصدرها، فهناك لجان تتشكل فقط لمجرد المناقشة و التحليل، وغالبا ما لا يكون لديها صلاحيات اتخاذ القرار، لأنها ترفع تقريرها إلى المدير، هذا الأخير تبقى لديه السلطة التقديرية بين الموافقة على ما جاء في التقرير أو اتخاذ القرار بصفة انفرادية، وتسمى هذه اللجنة بالاستشارية ويقابلها اللجنة التنفيذية التي يكون لديها صلاحية اتخاذ القرار وتطبيقه داخل المنشأة بشكل ميداني. من خلال الدراسة التي أجريناها داخل المركب الرياضي تبين أن قرارات تلك اللجان تعتبر ميدانية، مما يعني أن هذه اللجان هي تنفيذية وليست استشارية.

X. السؤال العاشر: ما هو تقييمك للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة التي تعمل بها؟

الجدول رقم (17): تقييم التنظيم

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة تقييم التنظيم
31	06	17	08	جيد
48.44%	30%	53.13%	66.67%	
20	08	10	02	عادي
31.25%	40%	31.25%	16.67%	
13	06	05	02	سيء
20.31%	30%	15.63%	16.67%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب.

#### القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال هذا الجدول الذي بين تقييم العمال للتنظيم كعملية إدارية داخل المركب الرياضي أن أكبر نسبة هي %66.67 من مجموع الفئات السوسيو مهنية الذين يرون أن التنظيم جيد داخل المنشأة، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن %66,66 هم عمال مهنيون و %53.13 هم موظفون إداريون. في حين نجد أن %31.25 من مجموع العمال يرون أن التنظيم كعملية إدارية عادي داخل المنشأة، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن %40 هم إطارات مقارنة ب %31,25 موظفون إداريون. أما الذين يرون أن التنظيم سيء فهم لا يمثلون سوى %20.31 من مجموع الفئات السوسيو مهنية.

#### التحليل:

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

وكما سبق وان ذكر الباحث فإن وظيفة التنظيم تعد بمثابة العمود الفقري لأي إدارة ومهما كانت طبيعة نشاطاتها، وبالنسبة لمختلف الفئات السوسيو مهنية المتواجدة داخل المركب الرياضي فعلى الرغم أن السؤال الموجه إليهم بخصوص تقييمهم لعملية التنظيم داخل منشأتهم كان مفتوحاً بحيث يمكن للتعبير أن يكون مختلفاً إلا أن أغلبهم أجمعوا على أن التنظيم المعتمد داخل المنشأة جيد إلى حد بعيد، ومرد ذلك إلى وضوح الأهداف والمسؤوليات ووجود جو التعاون المتبادل، بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام، ونجد بدرجة ثانية أن البعض يرون أن التنظيم عادي كباقي المنشآت الأخرى، في حين

يوجد وبدرجة أخيرة من يرى أن التنظيم المعتمد من طرف إدارة المركب سيء مرجعين ذلك إلى بعض الأسباب من بينها على سبيل المثال: نقص عمليات التكوين والتدريب، ونقص الترقيات... إلخ

**XI. السؤال الحادي عشر: ما هي المقترحات التي تراها مهمة في تفعيل الأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية التي تعملون بها؟**

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

**الجدول رقم (18): المقترحات المهمة في تفعيل الأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية**

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة المقترح
20 31.25%	08 40%	08 25%	04 33.33%	زيادة الموارد البشرية والمادية
06 9.38%	02 10%	02 06.25%	02 16.67%	التجهيز بالإعلام الآلي
08 12.5%	02 10%	06 18.75%	00 00%	تنظيم دورات تدريبية
07 10.94%	03 15%	02 06.25%	02 16.67%	الجدية والانضباط في العمل
04 06.25%	00 00%	02 06.25%	02 16.67%	العدل بين العمال في المعاملة
07 10.94%	03 15%	02 06.25%	02 16.67%	زيادة الحوافز والأجور
12 18.75%	02 10%	10 31.25%	00 00%	أخرى
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من الجدول أعلاه والذي يبين المقترحات التي أدلى بها العمال والتي يرون أنها مهمة في تفعيل الأداء الإداري داخل المركب الرياضي أن أكبر نسبة هي 31.25% من مجموع الفئات

السوسيومهنية يرون بوجود زيادة الموارد البشرية والمادية، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 40% هم إطارات مقارنة ب 33.33% هم عمال مهنيون إداريون، أما أقل نسبة فهمي % 04,69 من مجموع الفئات السوسيومهنية الذين يرون بوجود عدم التمييز بين العمال في المعاملة خاصة من طرف المسؤولين.

#### التحليل:

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

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

#### المطلب الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن العملية التنظيمية

##### 1. السؤال الأول: كيف تم توظيفكم داخل المنشأة؟

##### الجدول رقم (19): طريقة التوظيف داخل المنشأة الرياضية

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة التوظيف
27	08	16	03	عبر إعلان في الجريدة
42.19%	40%	50%	25%	
09	02	04	03	عبر اتصال زميل
14.06%	10%	12.5%	25%	
28	10	12	06	على أساس المسابقة
43.75%	50%	37.5%	50%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب.

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين طريقة توظيف العمال داخل المركب الرياضي لولاية بسكرة أن أكبر نسبة هي 43.75% من مجموع الفئات السوسيو مهنية وظفوا على أساس المسابقة، حيث نجد أن هذه النسبة متساوية عند الإطارات والعمال المهنيين بنسبة 50% مقارنة بالإداريين الذين تمثل فيهم 37.5%. في حين نجد أن 42.19% من مجموع الفئات السوسيو مهنية وظفوا على أساس الإعلان في جريدة و 14.06% وظفوا من خلال اتصالات زملائهم.

التحليل:

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

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

II. السؤال الثاني: هل تم احترام إجراءات التوظيف؟

الجدول رقم (20): احترام إجراءات التوظيف

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة التوظيف
55	15	29	11	نعم
85.94%	75%	90.63%	91.67%	
09	05	03	01	لا
14.06%	25%	09.38%	08.33%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب.

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول المبين لمدى احترام إجراءات التوظيف من طرف إدارة المنشأة أن أكبر نسبة هي %85.94 من مجموع الفئات السوسيو مهنية صرحوا باحترام إجراءات التوظيف، حيث يمثل هذه النسبة العمال المهنيون بنسبة %91.67 مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة %90.63 في حين نجد أن %14.06 من مجموع الفئات السوسيو مهنية يصرحون بعدم احترام إجراءات التوظيف، ويمثل في هذه النسبة الإطارات نسبة %25 مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة %09.38.

**التحليل:**

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

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

III. السؤال الثالث: مانوع الإختبار الذي أجري لك عند التوظيف؟

الجدول رقم (21): نوعية الإختبار المجري عند التوظيف

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة المقترح
24	07	11	06	تعيين مباشر
37.5%	35%	34.38%	50%	
07	03	04	00	اختبار كتابي
10.98%	15%	12.5%	00%	
29	09	14	06	اختبار شفوي
45.31%	45%	43.75%	50%	
04	01	03	00	أخرى
6.25%	5%	09.38%	00%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب.

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول المبين لنوع الاختبار الذي اعتمد أثناء توظيف العمال بالمركب الرياضي أن أكبر نسبة هي %45.31 من مجموع الفئات السوسيو مهنية أجري لهم اختبار شفوي حيث يمثل ضمن هذه النسبة العمال المهنيون نسبة %50 مقارنة بالإطارات الذين يمثلون نسبة %45 في حين نجد أن %37,50 من مجموع الفئات عينوا مباشرة وبدون إجراء أي اختبار، ويمثل ضمن هذه النسبة العمال المهنيون نسبة %50 مقارنة بالإطارات الذين يمثلون نسبة %35 أما أقل نسبة فهي %6.25 من مجموع الفئات السوسيو مهنية الذين صرحوا أن هناك إجراءات أخرى عينوا على أساسها، لكن لم يحددها.

**التحليل:**

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

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

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

IV. السؤال الرابع: هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها؟

الجدول رقم (22): الرضى عن الوظيفة المشغولة

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة الرضى
50 78.13%	15 75%	25 78.13%	10 83.33%	نعم
14 21.88%	05 25%	07 21.88%	02 16.67%	لا
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول المبين للرضا الوظيفي لدى عمال المركب الرياضي لولاية بسكرة أن أكبر نسبة هي 78.13% من مجموع الفئات السوسيو مهنية صرحوا برضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها، حيث يمثل الإطارات في هذه النسبة نسبة 75% مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة 78.13% في حين نجد أن نسبة 21.88% من مجموع الفئات السوسيو مهنية صرحوا بعدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها، حيث نجد أن نسبة 25% هم إطارات مقارنة بنسبة 21.88% هم موظفون إداريون.

التحليل:

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

V. السؤال الخامس: كم مرة حصلت على الترقية؟

الجدول رقم (23): عدد مرات الحصول على الترقية

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة عدد المرات
24 37.5%	02 10%	16 50%	06 50%	ولا مرة
16 25%	06 30%	08 25%	02 16.67%	مرة واحدة
08 12.5%	03 15%	03 09.38%	02 16.67%	مرتين
16 25%	09 45%	05 15.63%	02 16.67%	أكثر من مرتين
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين عدد الترقيات التي حصل عليه عمال المركب الرياضي لولاية بسكرة أن أكبر نسبة هي 37.5% من مجموع الفئات السوسيو مهنية لم يتحصلوا على أي ترقية، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 50% هم موظفون إداريون مقارنة ب 50% هم عمال مهنيون. في حين نجد أن 25% من مجموع الفئات السوسيو مهنية متساوون في الترقية لمرة واحدة ولا أكثر من مرتين، فبالنسبة للأولى نجد ضمنها أن الإطارات يمثلون نسبة 30% مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة 25% أما الثانية فيمثل فيها الإطارات نسبة 45% مقرنة بالعمال المهنيين الذين يمثلون نسبة 16.67%، أما أقل نسبة فنجدها 12.5% من مجموع الفئات السوسيو مهنية تحصلوا على الترقية لمرتين.

**التحليل:**

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

VI. السؤال السادس: هل الأجر الذي تتلقاه؟

الجدول رقم (24): طبيعة الأجر

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة طبيعة الأجر
57 89.06%	17 85%	28 87.5%	12 100%	غير محفز
07 10.94%	03 15%	04 12.5%	00 00%	محفز
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يقيم فيه العمال أجورهم أن أكبر نسبة هي 89.06% من مجموع الفئات السوسيو مهنية الذين يرون أن الأجر الذي يتلقونه غير محفز، حيث نجد ضمن النسبة أن العمال المهنيين يمثلون نسبة 100% مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة 87.5% في حين نجد أن 10.94% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون أن أجورهم محفزة حيث نجد ضمن هذه النسبة أن الإطارات يمثلون نسبة 15% مقارنة بالموظفين الإداريين الذين يمثلون نسبة 12.5%.

التحليل:

على ضوء الخلفية النظرية للموضوع نجد أن نظام الأجور يعتبر أحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة لصيانة مواردها البشرية والحفاظ عليها ومن جانب العامل أو الموظف يعتبر الأجر أحد أهم عوامل الرضا الوظيفي حيث يساعد على الاستقرار في بيئة العمل والنمو التطور. لكن الملاحظ من خلال الدراسة الميدانية أن جل الفئات السوسيو مهنية يرون أن الأجور التي يتلقونها غير محفزة، وفي مقابل هذا وعند رجوعنا إلى كل الجداول المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي ومدى الإحساس بالاستقرار في بيئة العمل نجد أن نظام الأجر رغم اعتباره غير محفز إلا أنه لا يؤثر حتى ولو بشكل بسيط على أداء العامل، وهذا لا يعني من جهة أخرى أن يتوجب أن يحصل الفرد على أجر مشجع يدفعه إلى التفاني في عمله ومساعدة مؤسسته على تحقيق أهدافها.

VII. السؤال السادس: كيف ترى إدارة الموارد البشرية في هذه المنشأة؟

الجدول رقم (25): تقييم إدارة الموارد البشرية في المنشأة

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة	
				تقييم إدارة الموارد البشرية	
10	00	06	04	لأن مسؤولها جيد	
15.63%	00%	18.75%	33.33%	تقييم	لأن العلاقات الإنسانية بين العمال جيدة
10	02	03	05		
15.63%	10%	9.38%	41.67%		
18	10	07	01	على العموم	
28.13%	50%	21.88%	8.33%		
16	04	11	01	عادية	
25%	20%	34.38%	8.33%		
10	04	05	01	سيئة	
15.63%	20%	15.63%	8.33%		

64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب.

### القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين تقييم عمال المركب الإدارة الموارد البشرية الموجودة داخله أن نسبة 59.39% من مجموع الفئات السوسيو مهنية ترى أن إدارة الموارد البشرية جيدة، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن 28.13% يرون أنها جيدة على العموم مقارنة ب 15.63% يرجعون كونها جيدة إلى مسؤولها الكفاء في حين ترى النسبة المساوية أي 15.63% أن سبب كونها جيدة راجع إلى العلاقات الإنسانية الجيدة بين العمال، ونجد ضمن النسبة الكبرى التي ترى أن إدارة الموارد البشرية جيدة وهي 59.39% حيث أن 50% منهم إشارات يرون أنها جيدة على العموم مقارنة ب 41.67% وهم عمال مهنيون يرجعون كونها جيدة إلى العلاقات الإنسانية داخل المركب الرياضي.

في حين نجد أن 25% من مجموع الفئات السوسيو مهنية يرون أن إدارة الموارد البشرية عادية داخل منشاتهم، حيث نجد ضمن هذه النسبة أن الموظفين الإداريين يمثلون نسبة 34.38% مقارنة بالإطارات الذين يمثلون نسبة 20%، وبنسبة 15.63% من مجموع الفئات السوسيو مهنية تقييم إدارة الموارد البشرية على أنها سيئة.

### التحليل:

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

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

### المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات والاستنتاجات والتوصيات

#### المطلب الأول: مناقشة الفرضيات

##### 1. مناقشة الفرضية الأولى:

تهتم هذه الفرضية بمدى اعتبار الموارد البشرية ووظيفة متخصصة تشارك بفعالية في اتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الأفراد.

يمكن القول من هذا المنطلق وعلى ضوء القراءة الإحصائية للجدول وتحليلها أن الفئات السوسيو مهنية المتواجدة على مستوى المركب الرياضي لولاية بسكرة تلاحظ أن التنظيم المعتمد داخل

منشاتهم يركز على اعتماد الوثائق والإجراءات مما يعكس طبيعة التنظيم الرسمي، كما يركز على العلاقات الإنسانية ويعني وجود تنظيم غير رسمي، وعليه فإن وجود تنظيم غير تفاعلي يجمع بين الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يكرس المرونة التي تتطلبها الإدارة العصرية الناجحة، ومن ناحية أخرى وفي نفس السياق يلاحظ عمال المركب أن أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة هو الآخر تفاعلي حيث يجمع بين المركزية واللامركزية فتتفرد الإدارة العليا بالقرارات التكتيكية والعملية في حين تقوم الإدارات والأقسام الفرعية بإصدار القرارات الروتينية والبسيطة.

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

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

### II. مناقشة الفرضية الثانية:

توضح الفرضية الثانية أن المنشآت الرياضية في الجزائر تمثل الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفق الإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها. ومن خلال المعطيات المتحصل عليها على ضوء القراءة الإحصائية وتحليل النتائج يتبين لنا صحة الفرضية الثانية، حيث أن معظم عمال المركب يرجعون الحالة الجيدة للمركب الرياضي واستقرارها ترد إلى مجموعة من العوامل أهمها احترام النظام الداخلي الذي تسيير وفقه المنشأة والذي أدى إلى خلق إطار تنظيمي محكم وواضح مبني على التوازن والتنسيق بين كافة المجهودات وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على الاحترام، لكن رغم كل هذا إلا أن هناك بعض النقائص المشهودة حيث نجد أن استعمال التكنولوجيا الحديثة رغم مساهمتها الفعالة في تسهيل العمليات التنظيمية كـ ا رمج الإعلام الآلي ونظام الانترنت، إلا أن إدارة المركب لا زالت تعتمد بشكل أساسي على الوثائق عن طريق البريد الوارد والصادر، وغيرها من الوسائل الكلاسيكية.

أما بالنسبة لعملية الاتصال سواء صاعدا أو النازل أو أفقيا المعتمدة من طرف إدارة المركب فيتم الاتصال بين الهياكل التنظيمية عن طريق احترام السلم الهرمي في هذه الهياكل وعن طريق شرح المعلومات بفضل رؤساء المصالح والمديريات وكذلك بين المصالح الفرعية.

وخلاصة القول فإن إدارة الموارد البشرية تسيير وفق إستراتيجية فعالة مردها جود الانسجام على مستوى الهياكل التنظيمية لإدارة المركب الرياضي 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.

### III. مناقشة الفرضية الثالثة:

أغلب نشاطات المنشأة الرياضية تحتاج إلى تسخير جهود الأفراد العاملين في هذا المجال وتوزيعها بما يضمن الحفاظ على روح الفريق والجماعة ويساهم في تطوير تلك النشاطات. والملاحظ من خلال المعطيات المتحصل عليها عن طريق القراءة الإحصائية وتحليل الجداول ضمن الدراسة الميدانية فإن الباحث يجد أن إدارة المركب الرياضي تركز في سياساتها لتسيير إدارة الموارد البشرية على كل من الإستراتيجيات القبلية والبعدية مع وجود بعض الاختلاف إذ تلاحظ مختلف الفئات السوسيو مهنية على مستوى المركب أن الإستراتيجيات القبلية معتمدة بشكل جيد وإيجابي، فبالنسبة لعملية التوظيف نجد أن أغلبهم تم توظيفهم على أساس الاختيار وخاصة الإطارات نظرا لمؤهلاتهم العلمية وكفاءاتهم، كما تلاحظ أغلب الفئات السوسيو مهنية أن عملية التوظيف تجري وفق إجراءات قانونية وسليمة بشكل ينمي لديهم الإحساس بالرضا الوظيفي.

أما فيما يخص الإستراتيجيات البعدية ومن بينها التدريب والتكوين والترقية ونظام منح الأجور فيلاحظ عليها بعض النقائص من خلال إجابات المبحوثين حيث أنه ورغم رضا الفئات السوسيو مهنية عن عمليات التدريب التي تلقوها إلا أنهم لا يمثلون إلا نسبة قليلة من مجموع تلك الفئات، والأمر نفسه بخصوص الترقية إذ رغم اعتماد إدارة المركب لنظام الترقية على أساس الأقدمية ورضا العمال به إلى حد ما إلا أن أغلبهم لم يتحصلوا على أية ترقية، لكن تبرير هذا يتمثل في حداثة المنشأة.

كل هذا لم يمنع من أن يحس أغلب الفئات السوسيو مهنية بالاستقرار في بيئة العمل و عدم تفكيرهم في تغيير وظائفهم وهذا 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 وتعمل على خلق جو الاستقرار لديهم من خلال الاهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة تلك الموارد، وذلك 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 داخل المركب الرياضي لولاية بسكرة قد ساهم في الاستقرار البشري من جهة، والإداري من جهة ثانية.

#### المطلب الثاني: الاستنتاج العام

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

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

### المطلب الثالث: مناقشة التوصيات والمقترحات

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

- ✓ 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 الاستراتيجيات البعيدة التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.
- ✓ زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بأجهزة وبرامج الإعلام الآلي وتعميم نظام الانترنت لما لهما من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية.
- ✓ مراجعة أساليب الاتصال داخل الهيكل التنظيمي لإدارة المركب والاهتمام بها محاولة تحسينها كلما تطلب الأمر ذلك.
- ✓ تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الاحترام 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 إيجاباً 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.

### خلاصة الفصل الثالث:

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

وتزداد الحاجة إلى فكرة تنظيم إدارة الموارد البشرية مع ازدياد حجم المنشأة الرياضية وتعدد النشاطات التي تمارس داخلها ، حيث نجد أن أغلب 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 إدارات وموظفين وإداريين وعمال مهنيين فإنها تحتاج وبشكل أساسي إلى تنظيم جيد يتم من خلاله توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود وعليه فإن كل فرد داخل هذه المنشأة الحيوية سيتمكن من معرفة ما لديه من حقوق وما عليه من واجبات، الأمر الذي من شأنه أن يساعد على ترسيخ علاقات إنسانية جيدة تتميز بالمرونة والإيجابية، وهذا في حد ذاته يعمل على استمرارية المنشأة الرياضية ويساهم في تطويرها وازدهارها.

خاتمة عامة

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

وتزداد الحاجة إلى فكرة 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.

الجدول رقم (01): تحديد سن الفئات السوسيو مهنية

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
14 21.88%	01 05%	10 31.25%	03 25%	30-----20
29 45.31%	07 35%	16 50%	06 50%	40-----31
21 32.81%	12 60%	06 18.75%	03 25%	أكبر من 40
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

الجدول رقم (02): تحديد الجنس

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
50 78.12%	20 100%	18 56.25%	12 100%	ذكور
14 21.87%	00 00%	14 43.75%	00 00%	أناث
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

الجدول رقم (03): تحديد المستوى التعليمي للفئات السوسيو مهنية

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
01 01.56%	00 00%	00 00%	01 08.33%	أمي
02 03.13%	00 00%	00 00%	02 16.67%	ابتدائي
09 14.06%	00 00%	03 09.38%	06 50%	متوسط

30	07	20	03	ثانوي
46.87%	35%	62.5%	25%	
22	13	09	00	جامعي
34.37%	65%	28.13%	00%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (04): توزيع الفئات السوسيو مهنية

النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	توزيع الفئات السوسيو مهنية	
12	12.5%	08	أعوان مهنيين	عمال مهنيين
	03.13%	02	بستانيين	
	03.13%	02	عمال الصيانة	
18.75%				
32	04.68%	03	مستوى المتوسط	موظفون إداريون
	28.12%	18	مستوى الثانوي	
	10.94%	07	تقني سامي في الرياضة	
	06.24%	04	مربي رياضي	
50%				
20	10.94%	07	مستوى الثانوي	إداريات
	14.06%	09	مستوى الليسانس	
	04.96%	03	مستشار في الرياضة	
	01.55%	01	مسيرين	
31.25%				
100%	100%	64	المجموع	

الجدول رقم (05): رأي الفئات السوسيو مهنية أداء الإدارة التي تعمل بها جيد - متوسط - ضعيف

المجموع	إدارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة	الرأي
28	10	10	08	جيد	

43.75%	50%	31.25%	66.67%	
24	10	10	04	متوسط
37.5%	50%	31.25%	33.33%	
12	00	12	00	ضعيف
18.75%	00%	37.5%	00%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (06): تحديد نوع التنظيم المعمول به

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة نوع التنظيم
24	10	10	04	رسمي
37.5%	50%	31.25%	33.33%	
03	00	02	01	غير رسمي
04.86%	00%	06.25%	8.33%	
37	10	20	07	الاثنان معا
57.81%	50%	62.5%	58.33%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (07): مشاكل العمل

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
21	08	11	02	نعم
32.81%	40%	34.38%	16.67%	
43	12	21	10	لا
67.19%	60%	65.62%	83.33%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (08): طبيعة مشاكل العمل

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة طبيعة المشكل
24 37.5%	01 05%	03 9.38%	20 100%	نقص الموارد البشرية
03 04.69%	01 05%	02 06.25%	00 00%	نقص الموارد البشرية والمادية
03 04.69%	00 00%	03 09.38%	00 00%	التمييز بين العمال
05 7.81%	01 05%	04 12.5%	00 00%	ضعف تجانس وحدات المركب
38 59.38%	18 85%	20 62.5%	00 00%	مشاكل ثانوية وبسيطة
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

الجدول رقم (09): مراقبة الإدارة لانضباط العاملين اتجاه مواقيت العمل

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
39 60.94%	13 65%	24 75%	02 16.67%	نعم
25 39.06%	07 35%	08 25%	10 83.33%	لا
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

الجدول رقم (10): انتقال التقارير من القاعدة إلى القمة

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
48 75%	16 80%	22 68.75%	10 83.33%	نعم
16	04	10	02	لا

25%	20%	31.25%	16.67%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (11): نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة فئات السن
53	18	25	10	مباشرة
82.81%	90%	78.13%	83.33%	
11	02	07	02	غير مباشرة
17.19%	10%	21.87%	16.67%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (12): طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة طبيع العلاقة
30	10	12	08	جيدة
46.88%	50%	37.5%	66.67%	
33	09	20	04	عادية
51.56%	45%	62.5%	33.33%	
01	01	00	00	سيئة
01.56%	05%	00%	00%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (13): وسائل الاتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة وسائل الاتصال
36	15	16	05	المكتوبة
56.25%	75%	50%	41.67%	
23	03	16	04	الشفوية

35.94%	15%	50%	33.33%	
05	02	00	03	الإشتان معا
07.81%	10%	00%	25%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (14): اتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة من خلال اللجان

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة وجود لجان
20	08	07	05	نعم
31.25%	40%	21.88%	41.67%	
26	06	15	05	لا
40.63%	30%	46.87%	41.67%	
15	06	07	02	أحيانا
23.44%	30%	21.88%	16.67%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (15): طبيعة قرارات اللجان

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة طبيعة القرارات
04	00	04	00	نظرية
06.25%	00%	12.5%	00%	
60	20	28	12	ميدانية
93.75%	100%	87.5%	100%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (16): تقييم التنظيم

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة تقييم التنظيم
31	06	17	08	جيد

48.44%	30%	53.13%	66.67%	
20	08	10	02	عادي
31.25%	40%	31.25%	16.67%	
13	06	05	02	سيء
20.31%	30%	15.63%	16.67%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (17): المقترحات المهمة في تفعيل الأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة المقترح
20	08	08	04	زيادة الموارد البشرية والمادية
31.25%	40%	25%	33.33%	
06	02	02	02	التجهيز بالإعلام الآلي
9.38%	10%	06.25%	16.67%	
08	02	06	00	تنظيم دورات تدريبية
12.5%	10%	18.75%	00%	
07	03	02	02	الجدية والانضباط في العمل
10.94%	15%	06.25%	16.67%	
04	00	02	02	العدل بين العمال في المعاملة
06.25%	00%	06.25%	16.67%	
07	03	02	02	زيادة الحوافز والأجور
10.94%%	15%	06.25%	16.67%	
12	02	10	00	أخرى
18.75%	10%	31.25%	00%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (18): طريقة التوظيف داخل المنشأة الرياضية

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة التوظيف
---------	--------	----------------	-------------	---------------

27	08	16	03	عبر إعلان في الجريدة
42.19%	40%	50%	25%	
09	02	04	03	عبر اتصال زميل
14.06%	10%	12.5%	25%	
28	10	12	06	على أساس المسابقة
43.75%	50%	37.5%	50%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (19): احترام إجراءات التوظيف

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة التوظيف
55	15	29	11	نعم
85.94%	75%	90.63%	91.67%	
09	05	03	01	لا
14.06%	25%	09.38%	08.33%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (20): نوعية الإختبار المجرى عند التوظيف

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة المقترح
24	07	11	06	تعيين مباشر
37.5%	35%	34.38%	50%	
07	03	04	00	إختبار كتابي
10.98%	15%	12.5%	00%	
29	09	14	06	إختبار شفوي
45.31%	45%	43.75%	50%	
04	01	03	00	أخرى
6.25%	5%	09.38%	00%	
64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (21): الرضى عن الوظيفة المشغولة

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة / الرضى
50 78.13%	15 75%	25 78.13%	10 83.33%	نعم
14 21.88%	05 25%	07 21.88%	02 16.67%	لا
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

الجدول رقم (22): عدد مرات الحصول على الترقية

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة / عدد المرات
24 37.5%	02 10%	16 50%	06 50%	ولا مرة
16 25%	06 30%	08 25%	02 16.67%	مرة واحدة
08 12.5%	03 15%	03 09.38%	02 16.67%	مرتين
16 25%	09 45%	05 15.63%	02 16.67%	أكثر من مرتين
64 100%	20 100%	32 100%	12 100%	المجموع

الجدول رقم (23): طبيعة الأجر

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة / طبيعة الأجر
57 89.06%	17 85%	28 87.5%	12 100%	غير محفز
07 10.94%	03 15%	04 12.5%	00 00%	محفز

64	20	32	12	المجموع
100%	100%	100%	100%	

الجدول رقم (24): تقييم إدارة الموارد البشرية في المنشأة

المجموع	إطارات	موظفون إداريون	عمال مهنيون	الفئة	
				تقييم إدارة الموارد البشرية	
10	00	06	04	تقييم	لأن مسؤولها جيد
15.63%	00%	18.75%	33.33%		لأن العلاقات الإنسانية بين العمال جيدة
10	02	03	05		على العموم
15.63%	10%	9.38%	41.67%		
18	10	07	01		
28.13%	50%	21.88%	8.33%		
16	04	11	01		عادية
25%	20%	34.38%	8.33%		
10	04	05	01		سيئة
15.63%	20%	15.63%	8.33%		
64	20	32	12		المجموع
100%	100%	100%	100%		

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
المرجع: ..... / ق.ع.إ.ع. 2018

### إستبيان

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

\*البيانات الشخصية:

1-السن:.....

2-الجنس: أنثى  ذكر

3-المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  أساسي

ثانوي  جامعي

4-مستوى التأهيل: عامل مهني  موظف  إطار

المحور الأول: عناصر التنظيم وأثارها على إدارة المنشأة

التنظيم:

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

جيد  متوسط  ضعيف

2-هل تلجأ الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى تنظيم الرسمي (التركيز على الوثائق والإجراءات) أم إلى تنظيم غير رسمي (التركيز على العلاقات الإنسانية داخل المنشأة):

التنظيم الرسمي  التنظيم الغير رسمي  الكل معا

نعم  لا  أحيانا

- في حالة الإجابة بنعم فما رأيك بقرارات اللجان:

ميدانية

نظرية

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

.....  
.....  
.....

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

.....  
.....  
.....

المحور الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن العملية التنظيمية

التوظيف:

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

عن طريق اتصال زميل  على أساس الاختيار

أخرى حددها:.....

2- هل تم احترام إجراءات التوظيف: نعم  لا

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

اختبار كتابي  اختبار شفوي

أخرى حددها:.....

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

5- هل تواجه مشاكل داخل عملك: نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم ما هي طبيعتها:

6- هل تحترم القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة:  نعم  لا

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

الاتصال:

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

9- هل علاقتك برؤسائك في العمل:  مباشرة  غير مباشرة

- ما طبيعة هذه العلاقة:  جيدة  عادية  سيئة

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

مكتوبة  شفوية

أخرى حددها: .....

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

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

المنشأة:

إيجابي  سلبي

اتخاذ القرار:

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

سؤال مفتوح: كيف تقيم إدارة الموارد البشرية داخل منشأتكم:

## قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

### 1. الكتب:

1. بكري ليلي، تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، 2009.
2. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
3. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
4. ساعد بوزيدي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية)، دار الأصيل للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005.
5. سهاد المصري، إدارة الأفراد وتنمية الموارد البشرية، الاسراء للطباعة، مصر.
6. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رؤية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2007.
7. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
8. عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري، 2001.
9. عفاف عبد المنعم درويش، الامكانيات في التربية الرياضية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1998.
10. علاقي، مدني، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لإدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع.
11. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
12. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
13. فتحي رمضان، موسوعة الرياضة، دار العلم للملايين، بيروت، 1987.
14. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنشأة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
15. مدني عبد القادر علاقي، تنمية القوى البشرية، دار الشروق، جدة، 1976.
16. مصطفى حسين باهي، إخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر، 2000.
17. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
18. مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية في المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1999.
19. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي)، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001.

## II. الرسائل والأطروحات:

1. بوطبة عبد الحميد، واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل، مذكرة مقدمة ضمن التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غ منشورة، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013/2012.
2. دمانة عمر، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غ منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.
3. مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، ماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، جامعة تلمسان، 2010.

### المراجع باللغة الفرنسية:

#### I. Livres:

1. Carol Kennedy, Toutes les théories du management, 3ème édition, Maxima, paris, 2003.
2. F. Wacheux, le défi de la FRH dans un environnement de création de Valeur accionarial, In "les défis du management, M.Kalika", édition liaison, Paris, 2002.
3. Guillochom Bernard, Annie KwaECKi, Economie International commerce et Macroéconomie, Dunod, France, 5ème édition, 2006, p 99.
4. Jean-claude scheide, les grands auteurs en organization, 2 éme édition, dunord,paris, 1999.
5. Peretti j-m, Gestion du personnel, Librairie Vuibert, Paris, 1981.

### المراجع باللغة الإنجليزية:

#### I. Site Web:

1. <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Importance-of-human-resources.pdf>.