

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : إدارة وتسيير رياضي

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص : إدارة وتنظيم رياضي

رقم :



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: بومالة رياض

تحت عنوان

إدارة الموارد البشرية وإنعكاساتها على السلوك التنظيمي داخل
المؤسسة الرياضية

— دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة—

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة :المسيلة	د/ دحماني نعيمة
مشرفا ومقررا	جامعة :المسيلة	د/ زحاف محمد
مناقشا	جامعة :المسيلة	د/ يعقوب العيد

الموسم الجامعي : 2016 / 2017

شكر وعرفان



يقول الله تعالى في محكم تنزيله:

[قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ] " سورة النمل الآية 19 "

صدق الله العظيم

فبالحمد نبدأ الكلام ، وبالشكر نتوسط المقام ، وبالعمل والإخلاص نحقق الألام

أولا وقبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنهاء هذا العمل المتواضع.

ويسعدنا كثيرا أن نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام لأستاذنا الجليل

الأستاذ الدكتور الفاضل " زحاف محمد " لتفضل سيادته بالإشراف على هذا البحث ولما

قدمه من توجيهات ونصائح وإرشادات منهجية وما نمرنا به من رعاية ، فكانت أوائمه منمجا

يتبعه الباحثون ، فكان بحق الأخ والمعلم ندعو الله أن يمتعه بالصحة والعناء لما قدمه ويقدمه

للبحث العلمي .

كما نتقدم بالشكر والعرفان لكل أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي لما قدموه سيادتهم من

نصائح لوضع لبنات هذا البحث ومن توجيهات سديدة سمحت لنا بالسير على النهج السليم

كما نتقدم بالشكر لكل رئيس مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار و كذا العاملين بالمؤسسة

والى

كل الأصدقاء الذين جعنتني بهم مسيرتي الدراسية والى كل الذين تسعهم ذاكرتي ولم يسعهم

قلمي

الى كل هؤلاء لما قدموه من تسهيلات في سبيل إنجاز هذا البحث *

ووفاء للعطاء الكثير واعتدافا بالجميل نتقدم بحظيم الشكر إلى كل أساتذة المعهد الذين أعطوا

بغير حدود من وقتهم وعملوا بروح لا تعرفه الكلال وحماسة لا تعرفه الفتور .

لكل هؤلاء نقول شكرا

رياض

قائمة المحتويات

شكر وعرهان

الإهداء

مقدمة.....أ،ب

الفصل التمهيدي

- 04.....الإشكالية-1
- 05.....فرضيات الدراسة-2
- 05.....أهمية الدراسة-3
- 05.....أهداف الدراسة-4
- 06.....تحديد المفاهيم والمصطلحات-5
- 07.....الدراسات السابقة-6

الجانب النظري

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

- 13.....تمهيد
- 14.....التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية-1
- 14.....1-1 أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية
- 14.....2-1 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
- 16.....3-1 مرحلة إدارة الأفراد
- 16.....4-1 إدارة العلاقات الصناعية
- 16.....5-1 إدارة العلاقات الإنسانية
- 16.....6-1 إدارة المستخدمين
- 16.....7-1 إدارة الموارد البشرية
- 16.....2- أهمية إدارة الموارد البشرية
- 17.....3- أهداف إدارة الموارد البشرية
- 18.....4- وظائف إدارة الموارد البشرية
- 18.....4-1-4 الوظائف الرئيسية :
- 18.....4-1-1-1 تحليل و توصيف الوظائف

- 19.....2-1-4:تخطيط الموارد البشرية
- 20.....3-1-4- التكوين
- 20.....4-1-4- نظام الأجور
- 21.....5-1-4- تقييم الأداء
- 21.....6-1-4- الترقية
- 21.....2-4- الوظائف المساعدة
- 21.....1-2-4- العلاقات مع النقابات
- 22.....2-2-4- امن و سلامة العاملين
- 22.....3-2-4- ساعات العمل
- 22.....5- العوامل المؤثرة على وظائف إدارة الموارد البشرية
- 22.....1-5- البيئة الداخلية
- 22.....2-5- البيئة الخارجية
- 23.....6- مواقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 23.....7 - طبيعة إدارة الموارد البشرية و دورها في المؤسسة
- 23.....1-7- دور تنفيذي
- 23.....2-7- دور رقابي
- 23.....3-7- دور استشاري
- 24.....8- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- 24.....9- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
- 25.....خلاصة

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي

- 27.....تمهيد
- 28.....1- مفاهيم السلوك التنظيمي
- 28.....1-1- مفهوم السلوك التنظيمي
- 28.....2- أهمية السلوك التنظيمي
- 28.....1-2- أهمية الموارد البشرية للمنظمة
- 28.....2-2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية

- 28..... 3-2- تعقد الطبيعة البشرية
- 29..... 3- أهداف السلوك التنظيمي
- 29..... 4- عناصر السلوك التنظيمي
- 29..... 4-1- بالنسبة إلى الفرد
- 29..... 4-1-1 الإدراك
- 29..... 4-1-2- التعلم
- 29..... 4-1-3- الدافعية
- 29..... 4-1-4- الشخصية
- 29..... 4-2- بالنسبة للجماعة
- 29..... 4-1-2- جماعات العمل
- 29..... 4-2-2- القيادة
- 30..... 4-2-3- الاتصال
- 30..... 5- محددات السلوك التنظيمي
- 30..... 5-1- العلاقات الإنسانية
- 32..... 5-2- سلوك الدافعية
- 32..... 5-1-2- أشكال السلوك الدافعي
- 33..... 5-2-3- مشاكل عملية الدافعية
- 33..... 5-2-4- أنواع الدوافع
- 33..... 5-1-4-2- الدوافع الأولية
- 34..... 5-2-4-2- الدوافع العامة
- 34..... 5-2-4-3- الدوافع الثانوية
- 34..... 5-2-5- أهم نظريات سلوك الدافعية
- 34..... 5-1-5-2-5- نظرية موارد
- 35..... 5-2-5-2- نظرية ماكيلاند
- 36..... 5-3- الانتماء التنظيمي
- 36..... 5-1-3- مدخل التبادل
- 36..... 5-2-3- المدخل النفسي
- 36..... 5-3-3- المدخل المشترك
- 36..... 5-1-3-3- الانتماء الاستمراري
- 36..... 5-2-3-3- الانتماء العاطفي

الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية

39.....	- تمهيد
40.....	1- مفهوم المؤسسة.....
40.....	2- المؤسسة الرياضية.....
40.....	3- الهيئات الرياضية.....
40.....	01-03- الهيئات الرياضية الحكومية.....
40.....	02-03- الهيئات الرياضية الأهلية.....
40.....	04- أنواع المؤسسات الرياضية.....
41.....	5- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.....
41.....	5-1- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.....
42.....	6- المؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية.....
42.....	6-1- استثمار رياضي بالمؤسسة.....
42.....	6-2- استثمار عام.....
42.....	7- المؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي.....
42.....	8- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية.....
42.....	9- أهداف وغايات المؤسسة الرياضية.....
42.....	10- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة.....
43.....	11- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية.....
43.....	12- إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية.....
44.....	خلاصة.....

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

- 01- الدراسة الاستطلاعية.....47
- 02- منهج الدراسة.....47
- 03- مجتمع الدراسة47
- 04- عينة الدراسة.....47
- 05- متغيرات الدراسة.....47
- 06- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة47
- 07- أدوات الدراسة.....48
- 08- مجالات الدراسة.....49

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- 01- عرض وتحليل نتائج الدراسة.....51
- 02- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....62
- 01-02- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....62
- 02-02- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....63
- 03-02- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....64
- 03- استنتاجات عامة.....65
- 04- الاقتراحات.....66
- 05- قائمة المراجع.....68
- 06- الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
	يبيّن قيم ألفا كرومباخ و الصدق لكل محور والمقياس و ككل الخاص بالدراسة	01
	يبيّن تصنيف ودرجات المقياس	02
	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و كاي 2 المحسوبة والمجدولة ودرجة الموافقة و والترتيب لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الأول	03
	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و كاي 2 المحسوبة والمجدولة ودرجة الموافقة و والترتيب لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني	04
	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و كاي 2 المحسوبة والمجدولة ودرجة الموافقة و والترتيب لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث	05

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
	الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة	01

مقدمة :

منذ أن وجدت المجتمعات الإنسانية، وهي تبحث عن الطرق المثلى لتنظيم سلوك أفرادها لما يضمن لها الاستمرار والاستقرار سواء كانوا يدركون ذلك أم لا، فأصبحت المؤسسات اليوم تهتم بالعنصر البشري أكثر من أي وقت مضى، لان هذا الأخير هو أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي مؤسسة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي و التغييرات الهائلة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة، أصبح من الضروري للمؤسسات مواكبة هذا التقدم عن طريق الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية التي تعتبر ركنا اساسيا في الادارة الرياضية ، حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية للفرد وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللامة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ، التي تواجهها الادارة الرياضية في الاونة الاخيرة وما ستواجهه مستقبلا .

فادارة الموارد البشرية يمكن ان تساهم بقوة في تحقيق أهداف الادارة الرياضية ، ويرجع الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها اليوم الى ان المؤسسات ذات مستويات الاداء المرتفع ، وذات القرارات الناجحة ما هي الا مؤسسة تملك قوة عمل ملتزمة ومدربة تدريباً عالياً وتقوم باداء مهامها ولا تقتصر مهام إدارة الموارد البشرية في تحليل الوظائف الادارية المختلفة ، و إنما تمتد لتشمل جانبا مهما يمس السلوك التنظيمي وأثره في كفاءة العمل من ناحية وتدريب المديرين على التعامل مع العنصر البشري وتوجيه سلوك العاملين والمتعاملين من ناحية أخرى .

ان الموارد البشرية هي اهم الموارد بالمنظمة وتمثل مورد استراتيجي رئيسيا ، وتشير رواية حسن أنه من المتطلبات الهامة لتطبيق المفهوم الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية بما يحقق زيادة قدرة المنظمة يتطلب القيام بتغيير قيم واتجاهات الافراد المتعلقة بالعمل ، بحيث يزيد ولاؤهم وانتماءهم للمنظمة وتزيد دافعيتهم للعمل .

ويمكن ان يتم هذا من خلال تنمية اسس لمعاملة الافراد وتحسين اخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة وحسين الطاقات والامكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الافراد لزيادة شعورهم بالامان الوظيفي ، وتنمية روح الالتزام والابتكار في الافراد من خلال استهداف اساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغير في قيمهم وحاجاتهم و تنمية معايير الاداء والاستحقاق تمنح على اساسها الاجور والمزايا.(راوية حسن ،2004، ص98).

كما يعتبر العاملين هم الاداة الحقيقية لتحقيق اهداف الادارة فهم مصدر الفكر والتطور ، وهم القادرين على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة فاداء مختلف المؤسسات يتوقف على مدى أداء الافراد العاملين بهذه المؤسسات مما يجعله رهين هذا المورد البشري الهام ، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الايجابية التي تدفع الانسان الى العمل والعطاء .

ففهم السلوك التنظيمي يستدعي فهم الانسان العامل في المنظمة وكذلك التوصل الى فهم الجماعة الذي يؤدي الى فهم أكثر تعقيدا وهو فهم النظام بكل مكوناته.

عملية التكوين و الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد وتطوير ما لديه من مهارات، ومعارف، و خبرات، و إحداث تغييرات في سلوكهم واتجاهاتهم من اجل أداء أعمالهم. لذلك فان حل المؤسسات الحديثة تحرص على وضع برامج تكوينية متكاملة تصرف فيها من الوقت والجهد والمال الكثير من اجل الحصول على مردود ايجابي لها وللأفراد ، إن التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التفوق و الريادة، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية، تساعد من خلالها العمال على اكتشاف وتطوير مهارتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من اجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المؤسسة .

وباعتبار أن المؤسسات الرياضية من أهم الأجهزة في أي دولة لأنها تعد في الوقت الحالي من أنجع المؤسسات في دفع عجلة الاقتصاد في أي بلاد أو دولة لذا نجد الدول المتقدمة تهتم كثير بتزويد أفرادها بكل ما هو جديد عن طريق فهم سلوكياتهم داخل المنظمة او مايسمى بالسلوك التنظيمي ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة (إدارة الموارد البشرية وإنعكاساتها على السلوك التنظيمي (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) ، لنبحث عن الانعكاسات التي تحدثها إدارة الموارد البشرية على سلوك الأفراد العاملين بها ،وعليه قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين، قسم نظري وآخر ميداني.

القسم النظري: شمل 04 فصول على النحو التالي:

الفصل التمهيدي: عرضنا فيه إشكالية الدراسة، ثم طرح الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية ، وتحديد أهداف الدراسة وأهميتها ثم أهم مصطلحات الدراسة، كما تم طرح عدد من الدراسات السابقة والتعليق عليها.

الفصل الأول: تم في هذا الفصل تناول المتغير المستقل للدراسة وهو إدارة الموارد البشرية .

الفصل الثاني: تم خلاله التطرق إلى السلوك التنظيمي.

الفصل الثالث: تم التطرق الى المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة)

القسم التطبيقي شمل هذا القسم فصلين أساسيين :

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة ، من خلال عرض أهم الإجراءات المنهجية وقد تضمنت منهج الدراسة، حدودها المكانية والزمنية، عينة الدراسة أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة، كما تم عرض الدراسة الاستطلاعية.

الفصل الثاني: خصص هذا الفصل لعرض الدراسة الأساسية وتحليل بياناتها ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة، واستخلاص أهم النتائج و في الأخير تقدم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1- مشكلة الدراسة:

لقد حظيت المشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال باهتمام كبير بسبب العولمة و التكنولوجيا، ودخول تقنيات ووسائل جديدة في العمل واحتلالها مكان الفرد . حيث اتخذت المنظمات إجراءات متعددة لمواكبة كل هذه التطورات ومن بينها المؤسسات الرياضية ، غير أنه قد تبين أن مشكلات المنظمات ليست بالضرورة مشكلات فنية أو تقنية بقدر ما هي مشكلات تنظيمية أو سلوكية ناتجة عن السلوك الإنساني في المنظمات وذلك لان العنصر البشري من أهم العناصر الأولية التي يتعامل بها الإداريون ، ولذا فان إحدى المهام الرئيسية للإدارة هي الاستفادة من العنصر الإنساني الكفؤ وذلك بتشكيل وتعديل سلوكه بما يتفق مع نشاطات المنظمة ففاعلية المؤسسة مرتبطة إرتباطا وثيقا بالأنظمة الفرعية للمؤسسة التي تعتبر جزء لا يتجزأ منها ، بحكم تعاملها مع العنصر البشري فمن الصعب التحكم في سلوكه حاليا والتنبؤ به مستقبلا نظرا لصعوبة فهم محددات هذا السلوك الإنساني ، فللموارد البشرية رغبات تحكم سلوكها .

ويعتبر التقدم الحقيقي للإدارة الحديثة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية الدعامة و المسؤولية المباشرة على العاملين و الموظفين بالمؤسسات الرياضية ، حيث أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المنظمات الرياضية كما ان ادارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة. ولما أصبحت الموارد البشرية تحتل كل هاته الأهمية في تحقيق أهداف المنظمات فان الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها من قبل جهة إدارية متخصصة تركز فيها جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة بها والتي تضمن توفر قدر عالي من التنظيم والاستثمار في هاته الموارد .

إن إدارة الموارد البشرية ووظائفها تمثل الجهة الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة هذه الموارد كما أنها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة سواء شملت هذه الأهداف تحسين الإنتاجية أو الربحية أو تنمية القدرة التنافسية... الخ .

أما السلوك فيعبر عن الاستجابة الطبيعية التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله.(أحمد ماهر 2003 ،ص45)، بمعنى أن السلوك يتضمن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكيري أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات . بالرغم من أن السلوك التنظيمي مجال نامي للمعرفة و به كثير من المبادئ العلمية الهامة التي تساعد في فهم سلوك الناس داخل المنظمات، إلا انه غير مستقل عن باقي العلوم الأخرى فهو محصلة لعدة علوم أهمها علم النفس، وعلم الاجتماع .

وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الأداء في المؤسسة هو العنصر البشري، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة، إلا إذا أحسنّ بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها، وهي بدورها تعمل على الاهتمام بالأفراد المستخدمين لها وذلك بامتلاكها لأجهزة خاصة، ويتمثل هذا الجهاز في إدارة الموارد البشرية والتي تكتسي أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسة، فدراسة المؤسسة لسلوك أفرادها والاهتمام بدوافعهم وحاجاتهم وحسن اختيارها لسياسات تسييرها للموارد البشرية التي تكتسبها يرفع من كفاءة أداء الأفراد بالمؤسسة.

ومما سبق ذكره، تبلورت فكرة هذه الدراسة وتمت صياغة مشكلتها في السؤال الرئيسي التالي:

هل لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية؟

-التساؤلات الجزئية :

- هل لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الرياضية ؟

- هل لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الدافعية داخل المؤسسة الرياضية؟

- هل لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الإلتناء التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية؟

1-2- فرضيات الدراسة:

- لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية :

- لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الرياضية.

- لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الدافعية داخل المؤسسة الرياضية.

- لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الإلتناء التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

3- أهمية الدراسة:

لما كانت الوظيفة تتكون من مجموعة الواجبات والمسؤوليات ، فإن النهوض بهذه الواجبات وتحمل تلك المسؤوليات يتطلب أن يتم ربطها بالافراد القادرين على ذلك ،ومن هنا فقد اتجهت أساليب إدارة الموارد البشرية الى الاخذ بنظام تفعيل ما تطمح المؤسسة الرياضية إليه،وذلك من خلال معرفة سلوك افرادها وطرق تحسينه من أجل تحقيق أهدافها و تنمية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية باعتبارها وسيلة مهمة من وسائل تكيف الموارد البشرية في المؤسسات. والرفع من قدرات العامل المهنية ,ومن ثم فإن أدائه يحتاج على الدوام إلى متابعة وتقويم يساعد في ضبط سلوكه على نحو وظيفي يراعي النقائص والتغيرات المشخصة ومتغيرات التطور العلمي في هذا المجال من ناحية أخرى . كما أن مفهوم الفرد في المؤسسة ينبع من طبيعة الدور الذي يتطلع به لمسايرة المستجدات والتطورات في مختلف المجالات ,فهو يحتاج إلى إدارة خاصة تدعمه ليتقن أساليب التعاون و التعامل مع الأهداف التي تعمل المؤسسات على بلوغها ، ومن هذا المنطلق تنبع أهمية الدراسة في الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة في مجال إدارة الموارد البشرية وومدى إنعكاسها على السلوك التنظيمي. كما أن الأهمية التطبيقية لهذا البحث تتمثل في إمكانية استفادة المسؤولين في المؤسسات الرياضية من النتائج والتوصيات التي سوف نتوصل إليها بعد نهاية الدراسة وأخذها كمرجع عند وضعهم لادارة الموارد البشرية في أي مؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

تتحلى أهداف الدراسة في معرفة إنعكاسات إدارة الموارد البشرية على السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال تحديد الأهداف التالية:

- إبراز إنعكاس إدارة الموارد البشرية على العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الرياضية
- معرفة مدى إنعكاس إدارة الموارد البشرية على دافعية العاملين داخل المؤسسة الرياضية .
- إظهار مدى أهمية إدارة الموارد البشرية وإنعكاسها على الإنتماء التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

5-1- إدارة الموارد البشرية :

5-1-1: اصطلاحا:

وردت تعاريف متعددة لإدارة الموارد البشرية ، وركزت أغلبها على الدور الذي تؤديه في المؤسسة من خلال مهامها وممارستها ، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرف " *French* " إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة. (صلاح عبد الباقي، 2000، ص 20).

كما يعرف " *Sikula* " إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والتراتب، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد.(مرجع نفسه)

كذلك هي : " كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام ، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وتقييم كافة العمليات والانشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى جهود الموارد البشرية ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.(بسيوني محمد البرادعي ، 2005، ص 17)

كذلك هي: "هناك موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذاتية قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي تتجه لإنتاجهم في الوظائف التي يشغلونها كموظفين وعاملين". (نظمي شحادة، 2000، ص 14)

5-1-2 : اجرائيا: ونستنتج من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي:

الإدارة المختصة بكل ما يتعلق بالعنصر البشري في الإدارة الرياضية من البحث عن مصادر القوى العاملة البشرية و إختيارها ثم تعيينها وتدريبها إلى غاية تحقيق ما يسمى بالتنمية البشرية و تهيئة المناخ الملائم الذي يدفع الفرد الى بذل جهود مستمرة في المؤسسة الرياضية .

5-2: السلوك التنظيمي :

5-2-1:

** لغة: اسم مشتق من الفعل " غير " وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه .(إبراهيم مصطفى وآخرون ص.68).

** : حوله، وتغيير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قول البارئ عز وجل " ذلك بأن الله لم يكن مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم". (القرآن الكريم سورة الأنفال ، الآية 53).

وكما قال عزمن قائل " لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ". (القرآن الكريم، الجزء الثالث عشر، سورة الرعد، الآية 11)

5-2-2: اصطلاحا:

هو تغير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية فهو يختلف عن التغيير كعملية فكرية نفسية بالأساس وتحرك ديناميكي من الوضع الحالي قد يكون في الشكل أو النوعية أو الحالة وعن إدارة التغيير كاستعداد مسبق بتوفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، وزمنية) بفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة فالتغيير التنظيمي تعتمد على إدارة التغيير تتجه نحو التركيز على فهم العاملين من خلال بناء قيم واتجاهات ومعتقدات تتبنى هذه العملية وتظهر في سلوك هم التنظيمي وتصرفاتهم والتغيير التنظيمي المدروس هنا تغيير السلوك في المؤسسة الرياضية. (محمود سليمان العميان .2008.ص343).

5-2-3: إجرائيا :

السلوك التنظيمي هو عملية تغيير ملموسة ومخططة تشمل جوانب مختلفة من المؤسسة ، كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات كما قد تشمل الجوانب التنظيمية ، ويتم ذلك بالاستعانة بمعرفة العلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد ، الاتصالات ، العلاقات بين الأفراد والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير بدرجة كبيرة .

6- الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة مصدرا مهما وخصبا للدارسين و الباحثين إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم ، وفيما يلي نستعرض بعض الدراسات السابقة حيث قمنا بترتيب هذه الدراسات من الأقدم الى الاحدث وختمنا بالتعقيب على هذه الدراسات .

*الدراسة الاولى:

دراسة عمر دمانة (2007-2008) دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية ،وتهدف الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية ، من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصرا أساسيا أو وظيفة هامة من وظائف الإدارة ، إضافة إلى إعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة

نشاطها مما يساعد على تحسين مستوى الإدارة الرياضية وبالتالي تطوير الرياضة بشكل عام ، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ، وعينة الدراسة 64 بين إطارات وموظفين إداريين وعمال مهنيين في المركب الرياضي لولاية الأغواط ، استعمل الباحث الإستبيان والملاحظة كأداة لجمع المعلومات، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- أن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار وسعيها تحقيق الاهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الادارة إلى الوصول إلى ماتصبو إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها ، تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية يعتمد اساسا على العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين ، إذ خلص الباحث إلى أن إنسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد ، يرى كل الباحثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المركب الرياضي .

*الدراسة الثانية :

دراسة شيباني فوزية (2010-2011) دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين بقطاع الامن ، والتي تهدف إلى تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين بقطاع الأمن ، واستخدمت المنهج الوصفي ، عينة الدراسة 109 عون بقطاع الأمن كما استعملت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

- يرى أعوان الأمن أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في السلوك التنظيمي بمجالات إثارة الدافعية وتحقيق الإنتماء الوظيفي .

- ضرورة التعرف على المبادئ العامة لعملية التكوين وانتقاء الملائم منها وتطبيقه في الظروف المناسبة .

- يجب أن يبنى تصميم البرامج التكوينية على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية .

*الدراسة الثالثة:

دراسة بوعزة حفيظة(2012-2013) إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية بالمسيلة والتي تهدف الى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية ، إضافة إلى معرفة المكانة التي تحتلها عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية وعلاقته بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية ، كذلك إبراز وتوضيح عامل إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية وكذلك إبراز دور عامل التكوين المستمر لإدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار ، إضافة إلى هذا الكشف على أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار لإدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وعلى عينة من مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم 15 موظف ، كما استعملت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات ، وتوصلت إلى أهم النتائج:

- تم إبراز الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تقديم المعلومات الملائمة لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .

- التكون المستمر له فائدة في رفع كفاءة الموارد البشرية لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .
 - تبين لنا ان هناك العديد من الصعوبات التي تصادف الموارد البشرية أثناء تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .
- *الدراسة الرابعة:**

دراسة صدوقي العربي (2013-2014) دور بعض عناصر السلوك التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية ، وتهدف الدراسة إلى معرفة دور بعض عناصر السلوك التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية إضافة إلى التنبؤ بالسلوك التنظيمي وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك كذلك التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات ، إضافة إلى الإلمام بأسس السلوك التنظيمي يساعد المدير على زيادة كفاءتهم الإدارية ، وذلك أن التعرف على رغبات وإحتياجات و ميولات وإتجاهات المرؤوسين يؤدي إلى حسن قيادتهم وإدارتهم بكفاءة ، وتقلل دراسة السلوك التنظيمي من الإعتماد على الحدس و الأحكام الشخصية في تكوين الآراء والاحكام على الفرد، إضافة إلى إبراز دور بعض عناصر السلوك التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية، إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه يتلائم مع طبيعة المشكلة المدروسة و تكونت عينة البحث من 35 فرد عامل في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة استخدم الباحث في دراسته استمارة إستبائية كأداة لجمع المعلومات ، وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

- عدم وجود دور للدفاعية في تحسين أداء الموارد البشرية.
 - عدم وجود دور للقيادة في تحسين أداء الموارد البشرية.
 - عدم وجود دور للولاء التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.
- *الدراسة الخامسة :**

دراسة علون سعاد (2013-2014) بعض عناصر السلوك التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة، وتهدف الدراسة إلى قياس العلاقة بين التعلم التنظيمي و الروح المعنوية كذلك هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمي والروح المعنوية إضافة إلى قياس العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الروح المعنوية ، إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي كونه يتلائم مع طبيعة المشكلة المدروسة وعينة الدراسة كانت عينة مسحية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ، واستعملت الباحثة في دراستها استبيان لقياس بعض عناصر السلوك التنظيمي واستبيان كمقياس للروح المعنوية ، وتوصلت الباحثة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة إرتباطية بين التعلم التنظيمي و الروح المعنوية.
 - وجود علاقة إرتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمي والروح المعنوية.
 - وجود علاقة إرتباطية بين الإلتزام التنظيمي و الروح المعنوية.
- *الدراسة السادسة:**

دراسة مقصود عبد القادر(2015-2016) دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية ، وتهدف الدراسة إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب

منهم وتطوير مهاراتهم إضافة إلى إبراز دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الدافعية في العمل، إبراز دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي، إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه يتلائم مع طبيعة المشكلة المدروسة ، تكونت عينة البحث من 40 فرد عامل في مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار، لقد استخدم الباحث في دراسته استمارة مقياس كأداة لجمع المعلومات ، وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

- يجب أن تتصف البرامج التكوينية بعدة خصائص أهمها، البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد، الإقناع، القبول.
 - ضرورة التعرف على المبادئ العامة لعملية التكوين وانتقاء الملائم منها وتطبيقه في الظروف المناسبة .
 - يجب أن يبنى تصميم البرامج التكوينية على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية .
 - يتضح من خلال الدراسات السابقة التي قام بها الباحث والتي قام باستعراضها والتي تكونت من دراسات متعددة في مختلف القطاعات الأمنية و الحكومية و الجامعية و الرياضية في سنوات مختلفة التي تناولت إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي وهذا يضيف على الدراسة الحالية لونا من الحداثة .
- التعليق على الدراسات السابقة :**

ويتضح الاختلاف الواضح بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في التركيز على بعض عناصر السلوك التنظيمي وكذا دراسات حول إدارة الموارد البشرية ، وقد اعتمدت هذه الدراسات على اداة الاستبيان والمقياس لقياس السلوك التنظيمي كما شملت الاساليب المنهجية النهج الوصفي التحليلي .

وتتفق هذه الدراسات مع الدراسة الحالية كونها تعالج موضوع إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وكذلك تتفق معها كون أغلب هذه الدراسات طبقت في القطاع الرياضي وهي بيئة ذات خصوصية تتشابه في تكوينها ، ووظائفها وأهدافها وطريقة عملها .

وتختلف هذه الدراسات مع الدراسة الحالية إذ وجدنا أن بعض الدراسات تناولت البرامج التكوينية بشكل منفصل، ومنها من تناولت السلوك التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعادها وعناصرها وتأثيرها على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى، وهذا ما لم تتطرق له الدراسات السابقة بصورة مباشرة ، كذلك زمان ومكان التطبيق ، أهداف الدراسة .

وكون هذه الدراسة تبحث في موضوع إدارة الموارد البشرية ومعرفة إنعكاسها على السلوك التنظيمي في المؤسسة الرياضية فقد استفدت من هذه الدراسات في صياغة الجانب النظري ، وإعداد أداة القياس المناسبة للدراسة سواء في استخدام الاداة المقدمة مع بعض التعديلات المناسبة لبيئة الدراسة ، وكذلك إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء أداة القياس الخاصة بالدراسة وفي تفسير النتائج التي تسفر عنها الدراسة الحالية ، كما استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في صياغة النتائج والتوصيات والتعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية .

الْحائِبُ النَّظْرِي

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات من أهم الموارد ، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون موارد بشرية ، حيث يعتبر الأفراد أحد عناصر مدخلات المؤسسة التي تساهم مع مدخلات كالموارد المادية و المالية في الحصول على مخرجات المؤسسة في وحدات أو خدمات منتجة فبدون أفراد تكون المنظمة عبارة عن مجموعة من المباني و المعدات و الآلات فقط ، لذا فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية ، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتكفل بهذه الموارد تكون مهمتها إعداد سياسات و برامج جيدة لإدارتها .

لذا سوف نتطرق في هذا الفصل الى دراسة تاريخ إدارة الموارد البشرية مع توضيح اهميتها و أهدافها ووظائفها وكذلك موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأخيرا الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية .

1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترمي شؤون الموارد البشرية في المؤسسة فهناك أسباب عدة أدت إلى ظهورها (حافظ الحجازي، 2007، ص14)

1-1- أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

- التوسع و التطور الصناعي في العصر الحديث ، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة تحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة .
- التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة إرتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي ، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ، ووسائل حديثة للتعامل مع نوعيات حديثة من الموارد البشرية.

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل بإصدار قوانين و تشريعات عمالية ، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة .
- ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية و تطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية مما أدى إلى أهمية وجد إدارة متخصصة بخلق التعاون بين الإدارة و المنظمات العمالية . (حافظ الحجازي، 2007، ص15).

1-2- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية : لقد مرت إدارة الموارد البشرية بالمراحل التالية:***قبل الحرب العالمية الأولى :**

لم يكن في العصور البدائية توظيف ، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكا لصاحبه ، و في مرحلة النظام الحرفي كان التوظيف و الأجور و التدريب تؤدي من قبل الحرفي ذاته و في بداية الثورة الصناعية كان التوظيف عند بوابة المصنع يفتح و يمر الأقوياء ثم يغلق أما التدريب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية ،وقد تميزت الثورة الصناعية بظهور الآلات و المصانع الكبيرة ، و استغنائها أحيانا عن العمال أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل . (محمد عبد الوهاب ، 1974، ص61)

***الحرب العالمية الأولى :**

أظهرت هذه المرحلة الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم لتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظيفة ، وبتطور حركة الإدارة العلمية و تقدم علم النفس الصناعي ، بدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف ، الرعاية الاجتماعية ، الأمن الصناعي الرعاية الصحية و التدريب ، وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال .

(وصفي عقيلي ، 1991، ص15)

*** ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية :**

لقد شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "التون مايو" و كان الغرض من هذه الدراسات هو تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية، كالإضاءة و ظروف العمل و فترات الراحة على أداء العاملين، و من أهم النتائج المتوصل إليها :

- المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني.
- الحوافز المعنوية لها دور أيضا في إثارة دوافع الأفراد إلى جانب الحوافز الاقتصادية .
- تطوير نظام الاتصال بين المستويات المختلفة للمؤسسة في تبادل المعلومات.

رغم هذه التصورات التي ساهمت بها المدرسة السلوكية إلا انه و جهت إليها انتقادات من حيث أنها ركزت على الجانب الإنساني و أهملت الجوانب الأخرى. (رفعت عثمان، 1982، ص14)

*** ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى نهاية الستينات:**

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة ، و اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، و أصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم، بل شملت تدريب و تنمية الموارد البشرية و وضع برامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم ، و أيضا ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل ، و غير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، و الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و علم الاجتماع و علم الانثربولوجيا و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية و تهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني و يشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي و الاجتماعي و الحضاري ، و المدخل السلوكي ذلك انه أكثر شمولا ، حيث انه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة بالبيئة و ظروف العمل و العامل و أثرها على سلوكه و ينبغي التأكيد على أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين ، و أثر العوامل المختلفة على هذا السلوك ، و هي بذلك تضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية ، مثال ذلك سياسة الحوافز و نظم الاتصالات الإدارية ، و أنماط القيادة و التنظيمات غير الرسمية. (صلاح عبد الباقي، 2000، ص29)

*** منتصف السبعينات إلى وقتنا الحاضرة في نهاية السبعينيات و أوائل الثمانينات ومع تنامي الإدراك الإداري**

لأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة و تأكيد النظرة إليه بأنه أتمن الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية، و في ضوء ذلك اتسع نطاق اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد و الوظيفة و المؤسسة و البيئة

الخارجية إن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية ، لم تختار عشوائيا لكنها في الحقيقة توحى إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات : (علي عبد الله ، 2002 ، ص 7)

1-3- مرحلة إدارة الأفراد: تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط ، حفظ السجلات و المستندات المتعلقة بالأجور .

1-4- إدارة العلاقات الصناعية: تؤكد على العلاقات بين الشركات للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات ال صناعية.

1-5- إدارة العلاقات الإنسانية: و هي تؤكد على تحفيز العمال و الاعتناء بالمعنويات نتيجة التأثير بتجارب الهاوثورن.

1-6- إدارة المستخدمين:

و هي نظرة شاملة و حديثة للوظيفة و قد أخذت أشكالا و ممارسات تتسم بالحركية و التوفيقية ، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية و النوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية و الثقافية و الاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية اثر توسيع الوظائف ، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف ، التأهيل ، الدفع ، الحافز المتغيرات البيئية.

1-7- إدارة الموارد البشرية: و هي نظرية عصرية للوظيفة حيث يعتبر الرجال و النساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

من الطبيعي أن تعطى إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحق نظرا للنتائج و المساهمات التي تنتج عنها ، و تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بصورة عامة في كل ما يتعلق بالموظفين و العمال و ذلك بدءا من مرحلة اختيارهم إلى وضهم في المكان المناسب (حسن الجليلي ، 2004 ، ص 5).

و تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال :

- الاهتمام و التركيز على أهمية و فعالية إدارة الموارد البشرية التي من واجبها العناية بكافة شؤون وقضايا الأفراد ، تحذ من التكاليف الباهظة التي تدفعها المؤسسات .
- مشاركة الأفراد و القوى العاملة في الإنتاج هي الضامن الأول و الأقوى للمداخيل التي تجنيها المجتمعات إذ بدونها لا إنتاج ولا مداخيل وبالتالي لا ثروات .
- مشاركتها في مجالات تحسين البيئة تطوير التنمية و المنافسات الخارجية .
- تقديم مساعدات للوحدات ضمن المؤسسة ، وهذا يعتمد على معرفة إدارة الموارد البشرية للمشاكل في كافة المجالات وعلى خبرتهم في معالجة هذه المشاكل . (ابراهيم بلوط 2002، ص 20)

أما عندما نتحدث عن أهمية الموارد البشرية بـصـور خاصة (المديرين) فنقول أنه لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن معظم المديرين يقولون بهذه الأنشطة ويساعدتهم ذلك في عدة مجالات ومن بين النقاط التي تبرز مدى أهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي :

(سهيلة محمد عباس ، 2000،ص 24) .

- تقديم النصـح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين ، وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين .

- تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين ، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء ومعدات العيـابات و التأخيرات و الدوران ومعدات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي و التظلمات .

- تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فعالية المنظمة توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل ، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين ، إعداد البرامج التدريبية و ما من ذلك من أنشطة الموارد البشرية .

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات . (سيد مصطفى ، 2002،ص 25).

3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف إدارة الموارد البشرية مشتقة من طبيعة و حجم و ظروف المؤسسة وكذا دورة حياتها و المحيط الذي تعمل فيه وهناك أهداف كثيرة تضعها إدارة الموارد البشرية ضمن أولوياتها و ذلك من اجل أداء المهام الموكلة إليها بكفاءة و فعالية ومن بينها نذكر ما يلي:

- العمل على تحقيق أهداف العاملين و إشباع رغباتهم و حاجاتهم و خلق مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار و التواصل لخلق جو من الرضا الوظيفي.

- العمل على إرساء الترابط و التعاون و التوافق و التنسيق بين الجهود و كذا تنشيط و إقحام العاملين و إشراكهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- إكساب العمال مهارات و قيم و معارف لتحقيق ذاتهم و جعلهم مصدر للابتكار و الإبداع الدائم للمنظمة.

- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين و تخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل و الغيابات من اجل تحقيق أهداف المنظمة و استمرارها.

كما أضاف "حسن إبراهيم بلوط" عنصرين يتمثلان في : (بلوط، 2002،ص 25).

- المشاركة و معناها الحقيقي يكمن في استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة و الاحتفاظ بمن وقع عليهم الاختيار من اجل الاستفادة من تزايد خبراتهم مع مرور الزمن.

- الفعالية و الغاية منها جعل الموارد البشرية تنجز ما يطلب منها بنجاح و مشاركة عن طريق تحفيز الأفراد و تطوير قدراتهم ومدهم بالمهارات الكفيلة للتوصل للأداء المرغوب.
- و قد أضاف أيضا "صبحي جبر العتيبي" ثلاث عناصر تتمثل فيما يلي: (صبحي العتيبي، 2002، ص31).
- وضع السياسات و اللوائح العادية التي تحكم العلاقة بين العاملين و المؤسسة .
- المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات ، و السياسات التي تنتجها المؤسسة للعاملين.
- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، و تشجيع التعاون بين العاملين من جهة و بين العاملين و الإدارة العليا في المنظمة من جهة أخرى ، مما سيزيد من حب العاملين للعمل و انتمائهم للمنظمة.

4-وظائف إدارة الموارد البشرية:

- هناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، وهذه الأنشطة تختلف من مؤسسة الى أخرى ، ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. (محمود أبو بكر ، 2004، ص284).
- ✓ وظائف رئيسية : مثل تحليل و توصيف الوظائف ، و تخطيط الموارد البشرية ، و نظام الأجور ، تقييم الأداء.
- ✓ وظائف مساعدة: مثل العلاقات مع النقابات و أمن و سلامة العاملين و ساعات العمل.
- 4-1الوظائف الرئيسية : تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك المهام التي تؤدي سواء في المنظمات صغيرة أو كبيرة الحجم لتنسيق الموارد البشرية ، و تهتم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة منها :

4-1-1-تحليل و توصيف الوظائف:

- يساهم تحليل و توصيف الوظائف في العديد من أنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية و في مقدمتها تخطيط و تنمية المسارات الوظيفية ، حيث تعد نتائج تحليل و توصيف الوظيفة الركيزة الأساسية لضمان نجاح أي برنامج يتعلق بالموارد البشرية ، و يتطلب تحليل و توصيف الوظائف و كذلك إعداد توصيف لشاغلي تلك الوظيفة و لضمان نجاح برنامج التحليل و التوصيف الوظيفي لابد من كسب ثقة و تأييد العاملين لهذا البرنامج و مراعاة التحديث المستمر لتوصيف الوظائف المواكبة للتغير الحادث في مستوى و نوعية الوظائف بسبب التغيرات المستمرة في الجوانب التكنولوجية و التنظيمية بالمنظمة.

• تحليل الوظائف:

- تعرف عملية تحليل الوظائف بأنها العملية التي تهدف إلى الحصول على كافة الحقائق و المعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يتولاها الموظف و تعتبر الأنشطة الرئيسية في إدارة الأفراد التي سبق الإختيار من اجل التعيين ، كما تعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المنظمة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات و خبرات الشخص المتقدمين لمأ شاغر الوظيفة.

• تصنيف الوظائف:

تعرف بأنها عبارة عن تصنيف الوظائف حسب المهام سواء كانت هذه المهام ذهنية أو بدنية أو حسب المرتبات أو الأجور أو حسب نوع العمل سواء كان عملاً إدارياً أو استشارياً و تشمل عملية تحليل ووصف الوظائف و تحديد مؤهلاتها . (نظمي شحادة، 2000، ص22)

• توصيف الوظائف :

نجد الدكتور " احمد ماهر " يعرفها : "بأنها عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل ، و تظهر في شكل تعريف تفصيل مكتوب للوظيفة و هدفها و طبيعتها ، و المهام (أو واجبات أو الاختصاص أو المسؤوليات) و ظروف الأداء للعمل ومواصفات شاغل الوظيفة " . (أحمد ماهر ، 1985، ص74)

كما نجد الدكتور " عادل حسن " يعرفها بأنها تحديد معالم كل وظيفة بالشركة عن طريق الملاحظة و الدراسة ، اي توضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة ، و تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات و نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها ، و تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل الى توصيف كامل بها (عادل حسن ، 1998، ص139).

4-1-2: تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمنظمات الجديدة أو في حالة إعادة تنظيم أو التوسع في المنظمات القائمة ، حيث تعتمد قرارات الاختيار و التعيين و التدريب البشرية ، و ما تعبر عنه من عجز و فائض في مختلف نوعيات و مستويات الوارد البشرية (محمود أبو بكر 2004، ص265).

مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل بالعدد المناسب و النوع المناسب و في الوقت و المكان المناسبين .

وهو تقدير احتياجات من الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة من حيث :

✓ أنواع الوظائف المطلوبة .

✓ عدد الأفراد اللازمين للوظائف المطلوبة .

الفترة الزمنية التي تعد و فقها خطة الموارد البشرية . (محمود أبو بكر 2004، ص266).

و هناك أربعة مراحل لتخطيط الموارد البشرية و هذه المراحل هي :

✓ تحديد الطلب على الموارد البشرية .

✓ تحديد الغرض من الموارد البشرية .

✓ وضع خطة عمل .

✓ تنفيذ الخطة و متابعتها . (أمين ساعاتي، 1998، ص28)

4-1-3- التكوين :

إن معارف الأفراد و مهاراتهم تتقادم مع الزمن، و ذلك نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية و البيئة الخارجية، لذا يعد التكوين وسيلة لتطوير القدرات و بناء كفاءة الأفراد و معالجة مشاكلهم و تحويلهم إلى مراكز وظيفية، و سد الثغرة بين الأداء الفعلي و المستوى المطلوب لذلك، فما هو مفهوم التكوين؟

تعرفه "منال طلعت محمود" على انه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين و الجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات و الخبرات و المهارات و السلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات، و تحسين مستوى الإنتاجية، وهو احد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات. (محمود أبو بكر 2004، ص266).

4-1-4- نظام الأجور :

- تعريف الأجر :

- هو مقابل نقدي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، و هناك مفاهيم مرتبطة بالأجر بمعنى التفريق بينهما و من بين المفاهيم و المصطلحات المرتبطة بالأجور ما يلي :
- ✓ الراتب : هو ما يحصل عليه العامل و ما يصرف شهريا.
 - ✓ الأجر : هو ما يحصل عليه العامل يوميا أو أسبوعيا إلى إن هذه التفرقة قد اختلف تقريبا و أصبح اللفظان مترادفين، و إن كلاهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.
 - ✓ إجمالي الأجر : هو ما يستحقه الفرد كمقابل للوظيفة قبل خصم أي اقتطاعات.
 - ✓ صافي الأجر : هو عبارة عن الأجر الإجمالي بعد خصم جميع الاقتطاعات أي هو الأجر الذي يتسلمه الفرد في يده و تتمثل الاقتطاعات في :
 - الضريبة على الدخل الإجمالي و نصيب الفرد من التأمينات المختلفة .(تأمينات البطالة، الرعاية الصحية) .
 - ✓ الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة و العمل المكلف به.
 - ✓ الأجر العيني: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد و من أمثلتها الرعاية الصحية و العلاج و المواصلات و السكن و الملابس ووجبات الطعام أثناء العمل، و هي بالرغم من أنها تأخذ الشكل غير المادي في تقديمها. (صلاح عبد الباقي 200، ص186)
 - و الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، ووفقا للإتفاق الذي يتم بينهما و في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل .(صلاح عبد الباقي 2001، ص212).

4-1-5- تقييم الأداء

يساهم تقييم أداء العاملين في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة و الضعف في قدرات و مهارات الأفراد، و بالتالي فإن نتائج تقييم الأداء تعتبر مدخلات للعديد من برامج إدارة الموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، المكافآت، التدريب و تخطيط القوى العاملة و تخطيط تنمية المسارات الوظيفية، كما تساهم نتائج تقييم الأداء في التنمية الذاتية للأفراد و من ثم فإن وجود نظام لتقييم الأداء يساعد كلا من المنظمة و العاملين بها على تحسين مستوى الإنتاجية مما يدعم من القدرة التنافسية لتلك المنظمة. (محمود أبو بكر 2004، ص31).

4-1-6- الترقية.

- نظام الترقية على أساس الكفاءة :

انه لمن المنقي جدا أن تقوم الترقية على أساس الكفاءة على اختبار أنها مكافأة للفرد المنتج النشط ذي السلوك السليم و لكن السؤال الذي يثار في هذا المجال كيف يمكن الكشف عن توافر كامل الكفاءة ؟ في الواقع يمكن ذلك من خلال نتائج قياس و تقييم الأداء، أو عن طريق إجراء اختبار أو اختبارات للمرشح للترقية لتحديد مدى كفاءته. (نجيب شاويش، 2005، ص280)

ومن مزايا نظام الترقية على أساس الكفاءة ما يأتي:

- ✓ اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنشأة الإحتفاظ بها .
- ✓ حفز كافة الأفراد العاملين بالمنشأة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد من أجل الحصول على ترقية مما يعود على المنشأة بالفائدة بزيادة الإنتاج.
- ✓ رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم أساس الكفاءة و الجدارة بعيدا عن أي اعتبار شخصي خاصة إذا كان نظام تقدير الكفاءة محكما و عادلا.
- إلا أن الترقية على أساس الكفاءة لها بعض العيوب منها:
- ✓ أنها غير موضوعية لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاية الوظيفية التي يرضى عنها الجميع.

كما يؤخذ على نظام الترقية بالكفاءة انه يزيد معادلات الدخول و الخروج (دوران العمل) في المنشأة، كان يستقبل الموظف ليلتحق بالوظيفة خارج المنشأة، و كأن يلتحق الموظف من خارج لمنشأة بوظيفة في المنشأة، مما يؤثر بشكل عام على درجة كفاءة منشأة في تحقيق أهدافها بسبب عدم استقرار العمالة بها (نجيب شاويش، 2005، ص281)

✓ 4-2- الوظائف المساعدة: تتمثل في :

4-2-1- العلاقات مع النقابات : و هي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) ، و التطرق إلى موضوعات مثل : الشكاوي ، النزاعات العمالية ، التأديب و الفصل من الخدمة.

4-2-2- امن و سلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية و سلامة العاملين و الأمن و الصحة و الاحتياجات النفسية السليمة لهم .

4-2-3- ساعات العمل: تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل و الراحة و الانجازات ،وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ،وضع نظام يكفل كفاءة العمل. (علي محمد رابعة 2003،ص25)

و هناك وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية:

- الحصول على الموارد البشرية بالتنوع و الكمية المطلوبة.

- تطوير القوى العاملة من حيث وضع نظام مكافآت و أجور و رواتب عادلة وفقا لأدائهم.

- تكيف واندماج الأفراد العاملة من حيث تحديد السياسات المتعلقة بنقل الأفراد و تقاعدهم و الإستغناء عنهم و كذلك الحفاظ عليهم من حوادث العمل ، و توفير الشروط بعيدا عن المخاطر المتعلقة بالعمل.

(محمد رابعة ،2003،ص30)

5-العوامل المؤثرة على وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف من إنشاء أي مؤسسة هو تحقيق غايات و أغراض محددة و المؤسسات التي تود الاستمرار لأصول فترة ممكنة في خدمة عملائها و أسواقها المستهدفة لن تستطيع تحقيق ذلك ما لم تملك القدرة على الإستجابة للتغيير ،أو التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية و الداخلية.

ولابد للمؤسسة أن تتكيف مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية ، و يق على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف وبمعنا آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمؤسسة ونظام المفتوح

(حافظ الحجازي 2007،ص147)

5-1-البيئة الداخلية:

وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد، و تضم عدة عوامل يجب ان تهتم بها المؤسسة ، و لها علاقة مباشرة بوظائف إدارة الموارد البشرية لذلك تؤثر عليها كثيرا ، و التغييرات الداخلية المهمة تستلزم تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية و من أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية ما يلي: المالكون، حجم المؤسسة ،العاملون تاريخ المؤسسة وثقافتها،رسالة المؤسسة و أهدافها ،الإستراتيجية العامة للمؤسسة ،الكفاءات و المهارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

5-2-البيئة الخارجية:

يقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة ، و التي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة و من ثم إدارة الموارد البشرية بها و ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه المحيط الخارجي عبر التغييرات الدائمة التي يجب اكتشافها و ملاحظتها ، ثم تقديرها و أخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها عبر وظائفها المختلفة. (تبروت علال، 2005، ص26).

هي تشمل كلا من البيئة الإقتصادية و الاجتماعية و السياسية و القانونية و التكنولوجية

6- مواقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم فيه العلاقات الرسمية بين جماعات العمل و المصالح المشتركة ، المساعدة في ضبط الجهود داخل التنظيم و التنسيق بينهما تماشياً مع أهداف المنظمة ، ولا يمكن اقتراح نموذج لموقع جهاز إدارة الموارد البشرية و حجمه في كافة المؤسسات لكننا قد نجد أن المؤسسات متوسطة و كبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع و تقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون إدارة الموارد البشرية ، سواء عن طريق خلق جهاز لا مركزي له حق التنسيق بين فروع معترك الإستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية أو اعتماد جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارات الفروع ، ومن أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة ، وخاصة لدى المؤسسات الصناعية و الإنتاجية هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات و النشاطات ذات الإختصاص الواحد الإختصاصات المتشابهة بحيث أن كل قسم يتولى شؤون إدارة الموارد البشرية نائب لرئيس المؤسسة يختاره هذا الأخير و يعطي كما باقي نواب الرئيس الصلاحيات الإدارية التي تحوله القيام بمتطلبات و مستلزمات إدارة الموارد البشرية (ابراهيم بلوط2002،ص40)

7 - طبيعة إدارة الموارد البشرية و دورها في المؤسسة :**7-1- دور تنفيذي :**

يشمل ما تقوم به من وظائف في مجال إدارة الموارد البشرية كتخطيط القوى العاملة و الإختيار و التدريب فالوظيفة التنفيذية تعتبر وظيفة تساهم في تحقيق الهدف الأساسي للمشروع ، ففي المشروعات الإنتاجية يعتبر الإنتاج و التسويق التمويل فهي لا تشترك بطريق مباشرة و في تحقيق الهدف الأساسي و لكن تساهم في ذلك بطريقة غير مباشرة عن طريق تسهيل و مساعدة أداء العمل التنفيذي .

7-2- دور رقابي :

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد ، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنشأة . (نظمي شحادة 2002،ص71).

7-3- دور استشاري :

حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة و النصيح للإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصيح ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصيح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في المنظمة ، وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم ، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط ، ومعنى أنها لا تملك سلطة البحث في مشاكل الأفراد أو اتخاذ قرارات بشأنها ، فدورها فقط تقديم المقترحات و الحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى ، ولهذا الإدارات حق رفض أو قبول لهذه المقترحات ، وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المنظمة . (سيد مصطفى ، 2000،ص81)

8/ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

لقد حدث كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة وقتنا الحاضر ، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات و العقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنظمة من ناحية أخرى ، ومن هذه التحديات : (صلاح عبد الباقي ، 2000 ، ص103)

1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة .

2- التغيرات في التركيب القوى العاملة .

3- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية .

4- تغيير القيم والاتجاهات .

5- العائد والتعويض المادي للعاملين .

6- زيادة حجم القوى العاملة .

9/ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد

البشرية ، والتي يمكن إيجازها فيما يلي

1- إيجاد ظروف عمل أفضل

2- التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين : حيث يمكن الاستفادة منهم في حل مشاكل نقص الموظفين .

3- توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المؤسسات

4- الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب

5- مواصلة التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية

6- التركيز على التميز وذلك للنمو و البقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية . (جنا نصر الله ، 2011 ،

ص123)

خلاصة :

استخلصنا في هذا الفصل بان بقاء المؤسسة وتقدمها ونجاحها لا يتحقق فقط من خلال وضع برامج العمل وتبسيط الاجراءات الادارية وتحديد السياسات والاهداف التي تصبوا اليها ، بل يعتمد ذلك بالدرجة الاولى على مدى وجود إدارة فعالة، وهذه الاخيرة بدورها تحتاج إلى إدارة مستقلة عن الادارة العليا تسمى إدارة الموارد البشرية تساهم في استقرارها من خلال الاستغلال الامثل للموارد البشرية .

وأن الاعتراف و التقدير بإدارة الموارد البشرية يجعل لها المكانة العالية و الاهتمام الكبير على غيرها من الإدارات الأخرى وذلك لأهمية الجهود المبذولة في التعامل مع مواقف العاملين و اتجاهاتهم و وضعهم في المكان المناسب وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم اتجاه الوظيفة داخل المؤسسة .

الفصل الثاني

السلوك التنظيمي

تمهيد :

يخصى السلوك التنظيمي في الفترة الاخيرة باهتمام بالغ من المؤسسات خصوصا مع التطور التكنولوجي الحاصل المرتبطة بسلوكيات الفرد داخل مقر عمله ،لذا نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الافراد الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية .

ومن هنا وجب علينا في هذا الفصل توضيح مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته وأهدافه وعناصره وأخيرا بعض محدداته (العلاقات الإنسانية وسلوك الدافعية والانتماء التنظيمي).

1- مفاهيم السلوك التنظيمي :

1-1- مفهوم السلوك التنظيمي : بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، أدراك ، انفعالات .(ماهر أحمد، 2003، ص22)

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة و به كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علماً بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلاً، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناساً ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها، أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، وأهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والاتصالات.

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم . (احمد سيد مصطفى ، 2005، ص35)

والمناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة (محمد القريوتي ، 2003، ص 149) .

2- أهمية السلوك التنظيمي : يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

1-2- أهمية الموارد البشرية للمنظمة : استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

2-2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية : جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

2-3- تعقد الطبيعة البشرية : وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

3- أهداف السلوك التنظيمي :

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

✓ تفسير السلوك التنظيمي

✓ التنبؤ بالسلوك

✓ السيطرة والتحكم في السلوك

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لا بد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

4- عناصر السلوك التنظيمي : عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة .**4-1- بالنسبة إلى الفرد :**

4-1-1 الإدراك : هو يعالج نظرت الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله و

كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

4-1-2- التعلم : و هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون

سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

4-1-3- الدافعية : هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية لعاملين وبالتسلح

ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

4-1-4- الشخصية : و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك

الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

4-2- بالنسبة للجماعة :

و هي تلك المتغيرات و العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك

والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

4-2-1- جماعات العمل : من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك

الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

4-2-2- القيادة : و يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة

في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

4-2-3-الاتصال : ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.

مما تقدم أعلاه يتضح لنا أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من عناصر منها ما تتعلق بالفرد أو الجماعة فأن اطلاع الإدارة على مستوى أدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها هذا من جهة ومن جهة أخرى للجماعات فأن إطلاع الإدارة على التنظيمات الرسمية أو الغير رسمية للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينها كل ذلك يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسه وتحفيزهم لزيادة عمليه الإنتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحه التنظيم.

5- محددات السلوك التنظيمي :

5-1- العلاقات الإنسانية .

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز ، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل . (احمد سيد مصطفى ، 2005 ص 56)

تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات ، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون على إنتاج متميز، إضافة إلى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف .

وتعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية .

لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة حيث يتم تعميقها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل ، الأدب والتقدير المتبادل ، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخريين ، تشجيع الآخريين على الإنجاز لغرض مكافئتهم، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل كما يمكنها التأكيد عليه من خلال عقد المحاضرات تحقيق الزيارات لأقسام المنظمة والتأكيد على تبادلها مع الآخريين ، كما يمكنها التأكيد على أداء الواجبات الاجتماعية خارج العمل وحث الجميع على ذلك.

إن العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية ، تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها ولتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين :

- 1- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة .
- 2- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل .
- 3- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم ، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على أدائهم .
- 4- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل .
- 5- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات، فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.
- 6- إنها توجع الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة .
- 7- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المحاملات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل .
- 8- إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية ، وهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

وتبرز العلاقات الإنسانية في أهدافها من خلال التالي :

- 1- تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة ، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
 - 2- تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون .
 - 3- تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد ، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
 - 4- تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.
- أما أهم المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات الإنسانية فهي :
- 1- التواضع: وهي صفة لا بد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية .
 - 2- التشجيع: فالمسؤول الجيد لا بد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه .
 - 3- التعاون: فلا بد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم .

- 4- الشورى: للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والطمأنينة .
- 5- العدالة: إن الموضوعية والابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية .
- 6- القدوة الحسنة: فلا بد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.
- 7- المسؤولية: إن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين .
- 8- الرحمة: فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية .
- 5-2- سلوك الدافعية:

وإذا أخذنا الدافعية كموضوع من موضوعات السلوك التنظيمي، فإننا نجد أن الدراسات والنظريات في هذا المجال قد حاولت جاهدة تفسير كيف ينشط ويتحمس الفرد وتزداد دافعيته، وأيضاً كيف يوجه هذا النشاط وهذه الدافعية في اتجاه سلوك منتج وفعال "وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث. ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير. ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف. (راوية حسن 2002، ص14)

هي القوة التي تحرك وتثير الفرد؛ لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل .

كشفت العالم النفسى إبراهيم ماسلو أن كل البشر يشعرون بحاجات محددة ويسعون إلى إشباعها ، ولقد توصل ماسلو إلى أن الحاجات البشرية تقع الإنسان وتتحكم في سلوكه، كما توصل إلى تجميع الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات إذا أنه يعتقد أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التي في المستويات الأعلى ، بعد أن يحقق إشباعه للحاجات التي تكون في المستويات الأدنى وذلك وفقاً لسلم الحاجات المشهور الذي قام بتحديدده، ولقد وصف ماسلو الحاجات الإنسانية في مجموعاتها أو مستوياتها الخمس كما يلي :

- ✓ الحاجات الأولية
- ✓ الحاجة إلى الأمن والأمان
- ✓ الحاجة إلى الحب والانتماء
- ✓ حاجات المركز والمكانة
- ✓ الحاجة إلى إثبات الذات

5-2-1 أشكال السلوك الدافعي:

للدوافع عدة أشكال من السلوك، وقد قام كيمبل وجارمزي بتقسيم السلوك الدافعي إلى ثلاثة أنواع:

1. السلوك المتمم أو الكامل: وهو أكثر أشكال السلوك الدافعي وضوحًا؛ حيث يقوم بالإشباع الكلي لحاجة معينة، ومن أمثلة هذا السلوك والحوافز المرتبطة به: تناول الطعام (الجوع)، الشرب (العطش)، الالتحاق بعضوية نادي (الانتماء)، والترشيح في انتخابات سياسية (القوة).
2. السلوك الإجرائي أو الوسيلي: وهو على النقيض من السلوك المتمم أو الكامل، ويتميز هذا السلوك بعدم إشباعه للحاجة بصورة مباشرة، فالاتجاه إلى المطعم أو الالتحاق بفريق كرة قدم بالكلية، يمثلان تعبيرات معينة عن الجوع والانتماء، فالسلوك هنا ما هو إلا إجراء أو وسيلة للحصول على الطعام أو على الأصدقاء، ولكن هذا السلوك لا يعني بالضرورة أن الحاجة قد أشبعت.
- 3- السلوك الإحلالي: هو إحلال طريقة للإشباع مكان طريقة أخرى (حينما يفشل شخص في إشباع حاجة معينة، فإنه يشبع حاجة أخرى بديلاً عنها)، ويمكن إدراج هذا النوع من السلوك، تحت عنوان "الصندوق الأسود" فمن المعروف أنه سلوك دافعي يصعب وصفه بدقة. (محمد سعيد سلطان، 2002، ص37، ص39).

5-2-3- مشاكل عملية الدافعية:

لا شك أن وجود السلوك الإجرائي والاحلالي، يظهر صعوبة التنبؤ أو التحكم في السلوك الإنساني وبنفس المنطق، فكثيراً ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين، فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم، قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع، فقد يرتبط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية، ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان؛ لكي يراه الآخرون. ويلخص هيلجارد واتكينسون أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع، من خلال ملاحظة السلوك، في الخمسة أسباب الآتية:

1. يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى، ومن فرد لآخر في نفس الحضارة.
 2. تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.
 3. تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.
 4. قد تتخذ الدوافع أشكالاً مضللة.
 5. قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.
- وتظهر هذه النقاط التعقيد الشديد في عملية الدافعية، سواء من ناحية طبيعتها أو معناها، فلا توجد علاقة بسيطة ومباشرة بين الدافعية والسلوك، وبالرغم من ذلك، فلا شك أنه من المفيد أن تقوم بتقسيم الدوافع إلى أنواعها المختلفة لأغراض الدراسة والتحليل، فتقسم هذه الدوافع إلى الدوافع الأولية، والدوافع العامة، والدوافع الثانوية.

5-2-4- أنواع الدوافع:

5-2-4-1- الدوافع الأولية:

وهي دوافع غير متعلمة أو غير مكتسبة أو فطرية، وذات أساس فسيولوجي، مثل (الجوع، والعطش، والنوم، والأمومة، والجنس، الألم)، ويقسم بعض علماء النفس، الدوافع الأولية تقسيماً أكثر تحديداً في الآتي:

1- دوافع العرض أو الإيجابية: وهي تلك التي تنتج عن نقص في الخلايا، يتطلب تعويض معين، مثل الجوع، والعطش، والنوم.

✓ الدوافع المتجنبة أو السلبية : وينشأ هذا النوع، عند وجود مثير ضار جسمانيًا أو ذهنيًا، مثل الألم.

✓ دوافع الحفاظ على النوع : وهي التي تنشأ عن نظام التكاثر، الذي يشجع التقاء الجنسين، وإنجاب الأطفال والعناية بهم، مثل الجنس، والأمومة.

5-2-4-2- الدوافع العامة: هي دوافع غير متعلمة، ولا تستند على أساس فسيولوجي، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع والتطوع والنشاط، والعاطفة، وتعتبر هذه الدوافع ذو أهمية كبيرة في دراسة السلوك الإنساني، وخاصة في التنظيمات المختلفة، ولا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيمي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.

5-2-4-3- الدوافع الثانوية:

تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع الثلاث عند دراسة سلوك الإنسان الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني، أفسحت الدوافع الأولية وإلى حد ما الدوافع العامة، فعلى سبيل المثال، فإن سلوك الإنسان في المجتمعات الغربية الصناعية والمتقدمة والناضجة لا يسيطر عليها دافع الجوع أو العطش، إذ غالبًا ما تتحكم فيه الدوافع الثانوية، وهي دوافع متعلمة أو مكتسبة، مثل القوة، والسلطة، والانتماء، والأمان، والمركز الاجتماعي، وتحقيق الذات.

5-2-5- أهم نظريات سلوك الدافعية :

الدافع للانجاز حسب بعض النظريات يتكون من بعد واحد (مكون) أو هو بلوغ النجاح أو تجنب الفشل .

أما بالنسبة للنظريات المتبقية فإنها ترى أن الدافع للانجاز يتكون من عدة أبعاد (مكونات) أهمها : الطموح

،المثابرة،الامتياز،الاستقلال،الذاتية ، الأمل في النجاح،الخوف من الفشل .

وفيما يلي نستعرض بعض هذه النظريات المفسرة لدافعية الانجاز:

5-2-1- نظرية موراي :

تستثار الحاجة للانجاز من الداخل بواسطة العمليات الحيوية الداخلية أو الخارجية بواسطة ما يقع على الفرد من

تأثيرات موقفية مباشرة وهو ما يطلق عليه مصطلح موراي مصطلح الضغوط، وتظهر الحاجة للانجاز من خلال :

- سعي الفرد للقيام بالأعمال الصعبة .

- تناول الأفكار وتنظيمها مع اتخاذ ذلك بسرعة وبطريقة استقلالية قدر الإمكان .

- تحطي الفرد لما يعترضه من عقبات .

- وصوله الى مستوى مرتفع في أي مجال من مجالات الحياة .

- تفوق الفرد على ذاته ومنافسيه الآخرين والتفوق عليهم

- ازدياد تقدير الفرد لذاته من خلال الممارسة الناجحة لما لديه من قدرات وإمكانات .

- جوانب القوة والضعف في نظرية موراي:

أ- جوانب القوة : تمكن القوة في نظرية موراي لدافعية الانجاز فيما يلي :

- إمكانية حمل أوصاف متميزة للشخصيات المختلفة .
- استبداله لمفهوم الحاجة لمفهوم أكثر دقة وتحديدًا يعرف بالاستعداد للموضوع.
- بنائه وتطويره لأداة من أعظم الأدوات قياسًا للشخصية .
- فتح أبواب البحث في مجال دافعية الانجاز .

ب- جوانب الضعف: يكمن الضعف في نظرية موراي لدافعية الانجاز فيما يلي :

- المخاطرة بتفسيرات كاذبة قد يقع فيها بعض علماء النفس ولعل هذا الموقع قد دفعه الى تعديل نظرياته عدة مرات .

5-2-5-2- نظرية ما كليلاند:

الدافع للانجاز حسب ماكليلاند يمكن تعلمه أو التخلص منه تحت ظروف معينة وبالتالي يمكن إكسابها لأمم ومجتمعات ذات خصائص مختلفة ومتعددة. كما أن الأفراد ذوي الدافعية للانجاز يتجهون الى تفضيل الممارسات ذات الإثارة المتوسطة وهذا لكون الممارسات المتحدية جدا تؤدي الى المخاطرة وبالتالي الفشل وهذا الحالة غير مقبولة لديهم إطلاقا .

ويطلق ماكليلاند على تصوره للدافعية للانجاز نموذج الاستشارة الانفعالية .

- جوانب القوة في هذه النظرية : تتمثل جوانب القوة فيما يلي :

- قدم ماكليلاند أساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للانجاز لدى بعض الأفراد وانخفاضها لدى البعض الآخر ، حيث تمثل مخرجات أو نتائج الانجاز أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الايجابي أو السلبي على الأفراد ، فإذا كان العائد ايجابيا ارتفعت الدافعية والعكس ومثل هذا التصور يمكن من خلاله قياس دافعية الأفراد للانجاز والتنبؤ بالأفراد الذين يؤدون بشكل جيد في مواقف الانجاز مقارنة مع غيرهم .

- ما دامت هناك إمكانية لاكتساب دافعية الانجاز حسب ماكليلاند فان هذا يعطي نظريته دفعة كبيرة تفوق تلك التي نالتها بعض النظريات الأخرى .

- جوانب الضعف :

استعماله للاختبارات الاسقاطية مثل اختبار تفهم الموضوع لتحديد الحاجات الأساسية يدعوا الى الشك ، فيما نجد أن لهذا النوع من الاختبارات عدة مزايا في تفسير الملاحظات الذاتية ، فانه في حد ذاته تمرين يتضح منه انحياز الباحث لا انحياز المبحوث .

- الفكرة القائلة بان الدافع للانجاز يمكن تعلمه للكبار تتضارب وتتعارض مع العديد من الدراسات النفسية التي تقول بان اكتساب الدوافع يظهر عادة في الطفولة ومن الصعب جدا تغييره عندما يثبت وما كليلاند نفسه يعترف بهذا الشكل ، لكنه يقول أن هناك أدلة قوية في ميادين عديدة مثل (السياسة ، الدين) توضح بان سلوك الكبار يمكن تغييره جذريا في فترة قصيرة جدا .

3-5-3 الانتماء التنظيمي :

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي **organizational commitment** ، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها (أحمد الدعيج و رندا اليافي، 2008، ص32) .

إن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالانتماء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف راضياً عن وظيفته لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، مشددين على ضرورة الاهتمام بنشر الانتماء بين الموظفين للوصول إلى البيئة النموذجية داخل العمل. تعددت وتنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد اتفق الباحثون على أن مفاهيم الانتماء يمكن أن تندرج تحت ثلاث مداخل وهي :

5-3-1- المدخل التبادل: يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه ليكرت والذي

أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد "Sidebets" سيفقدها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها

5-3-2- المدخل النفسي : يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه

عام ووفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر :

* قبول القيم وأهداف المنظمة .

* رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة .

* رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة .

5-3-3- المدخل المشترك :

يرى إِبصار المدخل المشترك أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام Allen and Meyer بتقديم المدخل المشترك ووفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما:

5-3-3-1- الانتماء الاستمراري : يعكس هذا البعد " ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب

الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة " ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل .

5-3-3-2- الانتماء العاطفي : ويعكس هذا البعد " ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها

ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي .

الخلاصة :

توصلنا في هذا الفصل الى أن المؤسسة يجب عليها تكوين أفرادها وتحسين سلوكياتهم نحو الأفضل وعلى تطوير العمل والأفكار الخلاقة، من اجل زيادة الكفاءات ورفع مستوى الجودة والأداء ولأنه لا بد على العاملين من معرفة مفهوم السلوك التنظيمي وكيف يتم، بحيث يجب التعرف أهم الاستراتيجيات التي أدت إلى إحداثه وهذا ما يسمح بتقليل منه ومقاومته ويمكن أيضا أن يجعل العاملين مطالبين بالتغيير نتيجة لتعرفهم على الفجوات التي تهدد المؤسسة مقارنة بالتطورات التي تحصل خارجها، والمسؤولية تعود لإدارة الموارد البشرية في إعداد مثل هذه البرامج، ويمكن القول أن المؤسسات أصبحت أمام حتمية التغيير الشامل كسبيل للبقاء والاستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة، لذا عليها بجانب القيام بالتخطيط للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار الموارد البشرية وتكوينها للارتقاء بمستوى كفاءتها وتطويرها والمساهمة في تفعيل وتعزيز الشعور بالانتماء والرضا مما يدفع بالإفراد العاملين إلى تحقيق أفضل أداء لهم وبأفضل الطرق والوسائل المتاحة لدى المؤسسة .

وخلصنا كذلك ان السلوك التنظيمي يمكنه أن يقدم للمؤسسة العديد من المنافع إذا تم تنفيذه بإتباع إستراتيجية المشاركة والإقناع الرشيد أو إستراتيجية البراعة القيادية، وذلك لكونها استراتيجيات تركز على الفرد الذي يعتبر العنصر المحرك للتغيير، وكما يتم اعتماد عدة أساليب ومداخل لإحداثه، إلا أن أهميته ونجاحه يبقى مرهون بظروف المؤسسة ومدى توفرها على الموارد المالية والمادية والبشرية المؤهلة .

الفصل الثالث

المؤسسة الرياضية

تمهيد :

لقد أصبح النشاط البدني الرياضي اليوم أحد أهم المقومات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لأي بلد ما لذلك أصبحنا نجد اهتمام واسع بالرياضة ما يعني حتمية الإدارة الرياضية ومفهومها الحديث والحديث عن المؤسسات الرياضية فهي تلك المؤسسات أو الهيئات التي أعدت خصيصا لممارسة النشاط البدني الرياضي وتختلف باختلاف نوع النشاط الرياضي وكذلك تختلف باختلاف الجهة المالكة لهذه المؤسسة قد تكون (عمومية أو خاصة) ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق للمؤسسة الرياضية بشكل عام ومفصل والإدارة الرياضية باسترسال حيث تناولنا مفهوم المؤسسة و المؤسسة الرياضية والهيئات الرياضية و أنواع المؤسسات الرياضية و بطاقة فنية عن مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية والمؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي و ركائز العمل في المؤسسة الرياضية و أهداف وغايات المؤسسة الرياضية و صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة و المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية وأخيرا إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية.

1- مفهوم المؤسسة: تمثل المؤسسة هيكل تنظيم يرتكز على تفعيل مجموعة من العوامل قصد تحقيق إنتاج إذن الغاية الأسمى لعمل المؤسسة هي الوظيفة الإنتاجية للسلعة أو الخدمة، أمّا من الجانب الاجتماعي فالمؤسسة مكون اجتماعي (الأُسرة، الفرد) ينشط في نطاق معين لأداء وظيفة اجتماعية لبلوغ أهداف منها تحقيق مقابل، توفير الرفاهية الاجتماعية.

2- المؤسسة الرياضية: عموماً ما يحقق النشاط البدني الرياضي أهداف اجتماعية سامية، إضافة إلى كون الرياضة هواية يمارسها الكثيرون، هي حق لكل فرد من أفراد المجتمع وبن يمكن الاحتراف فيه هذا ما يسمى فلسفة المجتمع اتجاه الرياضة. وفق ذلك تقوم وتنشأ المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها لتعّد الفرد بدنياً وعقلياً واجتماعياً بصورة متكاملة. ونظراً للطلب والحاجة المتزايد لمثل هذه الهيئات التي تمارس فيها الأنشطة الرياضية والتخصص وسمو المهارات، نظمت هذه الأداءات في أندية هاوية وشبه محترفة وأخرى محترفة، حيث أنه مع الفلسفة الاجتماعية الطاغية عليها طابع العولمة أصبحت الاهتمامات توجه نحو الأندية الرياضية المحترفة التي تجمع بين الممارسة الرياضية وتحقيق الربح المادي، يجري ذلك ومن هذا يمكننا استخلاص أن موضوع وأهمية المؤسسة الرياضية في مجتمع معين، يتوقف على الفلسفة السائدة فيه رغم الإدراك غير كافي بأهميتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وهنا يمكننا التأكيد على أن للرياضة بعد فلسفي كعميق، حيث ارتبط دورها بالمهام الدينية وقوانين الحكم المثبتة إضافة إلى أنها مجرد غرض يحققه الرياضيون كعمل مقدس. وتختلف فلسفة الرياضة عند المجتمعات باختلافها فتتغير حسب الاتجاهات والديانة والثقافة السائدة (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 46)

03- الهيئات الرياضية:

03-01- الهيئات الرياضية الحكومية: وهي مؤسسات تفوضها الحكومة عنها لإدارة وتسيير النشاطات البدنية

والرياضية، منها وزارات الشبيبة والرياضة، هيئات عامة للشباب والرياضة أو مؤسسات .

03-02- الهيئات الرياضية الأهلية: وقد صنفت الهيئات الرياضية الأهلية إلى:

-الجان الأولمبية الأهلية.

- الاتحادات الرياضية.

- الأندية الرياضية.

- مراكز الشباب و الرياضة.

- جمعيات الأنشطة الرياضية. (، مرجع نفسه، ص 48)

04- أنواع المؤسسات الرياضية: المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني

الرياضي والهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظراً لثقافة العولمة السائدة في أيامنا. فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

-رياضة الفرق المحترفة.

- الرياضة الجامعية و المدرسية.

-المنشآت الرياضية.

- الأندية الرياضية.

-مضمرات السباق.

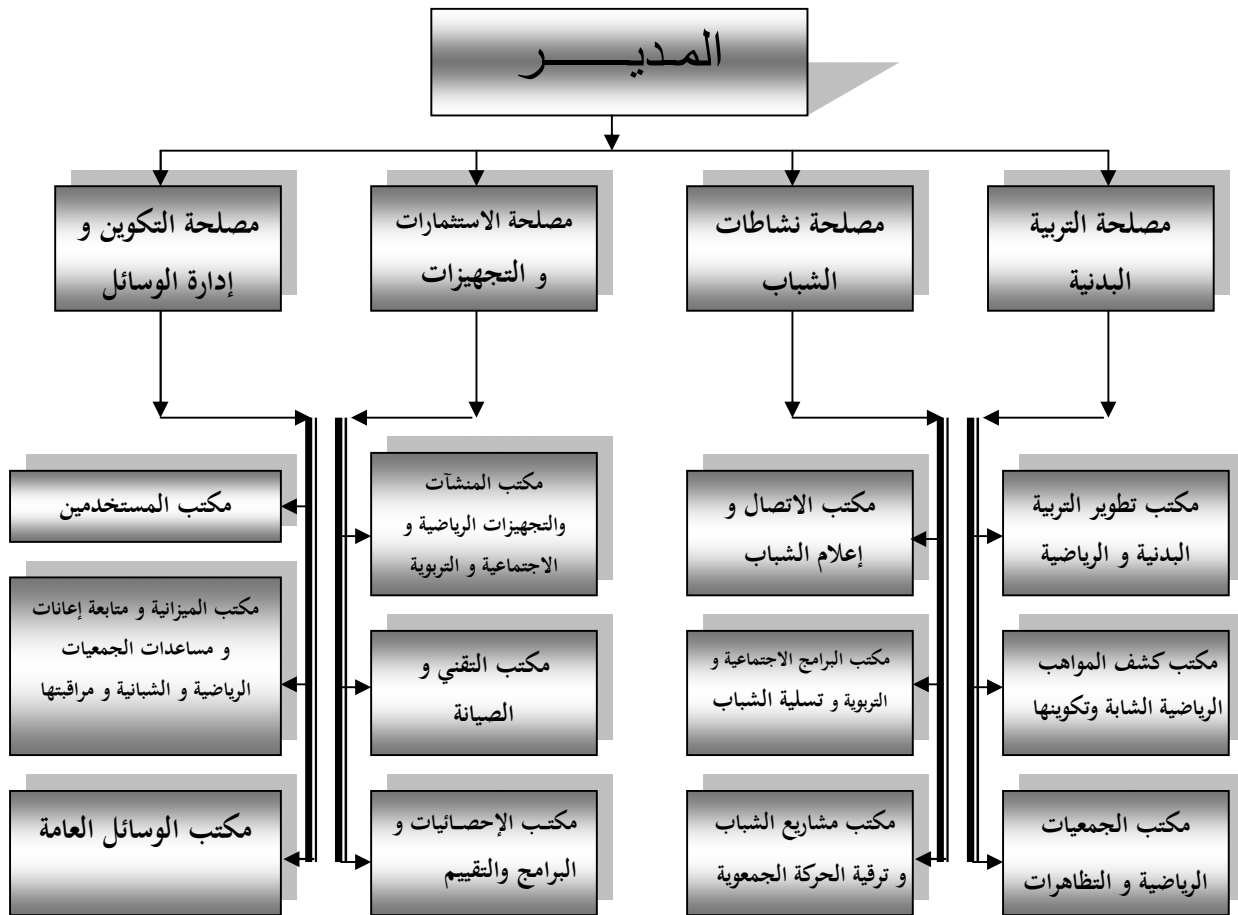
- الرياضات التجارية (البولينغ)...

-أندية الصحة.

- الأندية الترويحية.

5- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة: هي مؤسسة عمومية أنشئت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وباشرت اعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي 01 جانفي 1987 اعيدت هيكله مصالح الولاية واصبحت تشمل اقسام ومصالح حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية ، واصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية الى ان جاء المرسوم التنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة . وتعتبر مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الاخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات وتعتمد المديرية في نشاطاتها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين (الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: 2006 م، العدد: 61، المادة 31، ص 31).

5-1- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة



الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

6- المؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية:

إن العلاقة بين مصطلح الاستثمار وكلمة رياضة تتوافق على مستويين هما:

6-1- استثمار رياضي بالمؤسسة: يتم بالرعاية و التمويل و جني مختلف عائدات الأحداث الرياضية من

المنافسات المقامة و تنمية هذه الأنشطة.

6-2- استثمار عام: و هو استثمار ثاني، يعني البحث و العمل من أجل تنمية القيمة المضافة و هي الناتجة

عن الفرق بين النتيجة و تكلفة العمل في المؤسسة الرياضية. (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص 87)

7- المؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي: إن التأثير الاقتصادي للأنشطة الرياضية أولي أهمية كبرى في

الآونة الأخيرة، حيث ظهر ما يعرف بصناعة الرياضة. هذا ما تطلّب حضور محللين اقتصاديين في المجال الرياضي، لإعطاء الأنشطة أهمية تحليلية بصيغة وحدوية جزئية تتعرض لمؤسسة النشاط الرياضي ومعالجة وحداته الإنتاجية من حيث التدريب والتجهيز وتسويق المنتجات ودراسات استهلاكها، بعد العمل المستمر من أجل تطويرها .

(Liliane et Jaques.2000.P19)

8- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية:هدف أي مؤسسة كانت هو تحقيق الربحية والتنمية المستدامة فيها،

ولنجاح عملها وجب دمج مختلف عوامل الإنتاج من موارد مادية وطاقات بشرية بأنسب طريقة ممكنة. وإدراج عمل إداري سليم يلم بطرق علمية بجوانب نفسية، اقتصادية، واجتماعية وكذا فلسفة المجتمع، على كل هذا يتركز العمل في المؤسسة الرياضية، ضف إلى ذلك آليات التسويق المطورة والعلمية ، وما ينبغي أن نخص بالذكر التركيز على التسيير العلمي السليم والجيد للعنصر المادي خاصة، والذي يعتبر محرّكًا أساسيا لتفعيل بقية عوامل الإنتاج في هذه الهيئات . وهذا يتم باستحداث الطرق والدقة في التطبيق، لأجل التمكن من تغطية المتطلبات المتزايدة بالإمكانيات المحدودة (ZEGHDOUD.2001.P89)

9- أهداف وغايات المؤسسة الرياضية: يتم إنشاء وتخطيط أهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الانطلاق،

كما يمكن تعيين الإشارة إلى الأهداف الشائعة منها من خلال الآتي:

- تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية و الروحية.

- بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.

- تهيئة الوسائل و تسيير الأموال لاستغلال الطاقات و مهارت الفردية.

10- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة: يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

- الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

- التكامل: ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع

مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

-المستقبلية: وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

-الانفتاح: ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها. (بوداود عبد اليمين، 2014، ص 55).

11- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية: ينشط الإنسان دوما من أجل إشباع حاجاته المتزايدة في حدود الإمكانيات المتوفرة، ما يع رف بالسلوك العقلاني الرشيد. والهيئة الرياضية بحكمها تجمع بين لعديد من عوامل ومدخلات الإنتاج، وجب تسييرها لتحقيق الأهداف المرسومة. وليتم العمل الإداري بصفة جيدة هناك ينبغي اعتماد مبادئ معينة منها:

-استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل و تنظيمه و طرق تنفيذه من قبل الموظفين للرفع الأداء.

- إتباع السبل العلمية الكفيلة لانتقاء قادة هذه الهيئات و إعدادهم و تكوينهم بصفة مستمرة.

- تشجيع التخصص و التعاون و التكامل بين الأشخاص لتفجير الطاقات و تحصيل المردود.

- تقسيم المهام و تنظيم العمل و المسؤوليات حسب هيكل مؤسسي معين بصفة دقيقة.

12- إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية: لكل عنصر مدخل في عملية الإنتاج بالهيئة من الإمكانيات السالفة الذكر، يحتاج إلى توجيه وتشغيل وتقييم من قبل الهيئة المديرة، فيمر عبر مختلف مبادئ التسيير، ومن أجل سدادة استخدام هذه الإمكانيات وجب تسليم مهام إدارتها إلى هيئة مختصة تعمل من أجل الإثراء المستمر وترقية المردود، وتتمكن من معالجة المشاكل والحلل. هذا ما يسعى بنا إلى الإشارة للتخصيص في الميدان الإداري في المؤسسة الرياضية كباقي المؤسسات، ذلك يجعل قسم يدير كل نوع من الموارد، على سبيل المثال إدارة للموارد المالية وأخرى للموارد البشرية يتسنى من خلالها تطوير الهيئة. (إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي الشافعي، 2004، ص 42)

الخلاصة

من خلال هذا الفصل توصل الباحث إلى إن المؤسسة الرياضية تهتم بالموارد البشري مما يجعل القائمين على هذه الأخيرة يقفون على مدى جاهزية او كفاءة العنصر البشري بها. من خلال تحليل المعايير الموضوعية في ظل الظروف المختلفة التي تؤثر على العمل وكذا معرفة النقائص ونقاط القوة والضعف لدى العاملين وتختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقا لنوع النشاط الممارس وطبقا لأهداف تلك الأنشطة فالأندية تختلف عن الاتحادات الرياضية وكذلك الشركات والجامعات والمدارس تختلف حسب نوعية النشاط والتسيير الإداري لذلك نجد أن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطها وسياستها الخدمية او الترويجية المختلفة لتحقيق أهدافها المرغوبة .

الجاناب التظنبيقي

التظنبيقي

الفصل الأول

الأجزاء المدانية

1- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بزيارة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة خلال شهر مارس 2017 للوقوف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة وعلى مدى إستعدادهم و إستعداد المسؤولين عنهم للتعاون معنا، ومن خلال دراستنا الاستطلاعية قمنا بمقابلة مع مختلف الموظفين في مصلحة المستخدمين ، من أجل معرفة آرائهم و اقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة، والحصول على معلومات كافية عن مجموع الموظفين داخل المصلحة بغية تشخيص وجمع المعلومات التي ترتبط بموضوع الدراسة وضبط الإشكالية وتحديد المنهج المستخدم .

2- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة .

3- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة المسجلين في سنة 2017 والبالغ عددهم 20 موظفا.

4- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من 20 موظف بمصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وتم اختيارها بطريقة قصدية وذلك باستخدام اسلوب الحصر الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة .

5- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية .

المتغير التابع: السلوك التنظيمي .

6- الخصائص السيكومترية

6-1- صدق المحكمين : تم عرض المقياس على خمسة محكمين من دكاترة من ذوي الاختصاص في الإدارة الرياضية والتسيير من أجل إبداء آرائهم حول سلامة صياغة العبارات وملائمتها للمحاور، وقد تم حذف بعض العبارات وتعديل بعضها وإضافة أخرى، وعدد العبارات هو 27 عبارة كما هو موضح في الملحق رقم (01) وفي ضوء ردود المحكمين أصبح بإمكاننا تطبيق المقياس على عينة الدراسة .

6-2- الصدق الذاتي : وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

6-3- الثبات : استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ، حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور المقياس والمقياس ككل كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (01): يوضح قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمقياس.

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الصدق
المحور الأول: لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على العلاقات الإجتماعية في المؤسسة الرياضية	09	0.93	0.96
المحور الثاني: لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الدافعية للعمل في المؤسسة الرياضية .	09	0.95	0.97
المحور الثالث: لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الرياضية .	09	0.94	0.96
إجمالي	27	0.98	0.98

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ تتراوح بين 0.93 و0.95 لكل محور من محاور المقياس، عند مستوى الدلالة 0.95 حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككل 0.98، وهي قيمة دالة عند مستوى 0.95 مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لأداة الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه.

7- أدوات الدراسة:

7-1- مقياس: استمارة مقياس السلوك التنظيمي بالمؤسسات الرياضية الذي تم بنائه من خلال الإطار النظري وبعض الدراسات السابقة كمقياس مقصود عبد القادر (2016) ومقياس علون سعاد (2014) يحتوي على 27 عبارة مقسم على ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الرياضية من 01 إلى 09.
المحور الثاني: لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الدافعية للعمل في المؤسسة الرياضية من 10 إلى 18.
المحور الثالث: لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الرياضية من 19 إلى 27.
 وقد تم الاعتماد على مفتاح للمقياس ليكرت الثلاثي لتحديد الاستجابات المحتملة لكل عبارة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يبين تصنيف ودرجات المقياس

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	(1)	(2)	(3)

استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لمحاور الثلاثة للدراسة بإعطاء الدرجة (3) للإجابة موافق، والدرجة (2) للإجابة محايد، والدرجة (1) للإجابة غير موافق .

7-2- الأداة الإحصائية:

اعتمد الباحث على النظام الإحصائي SPSS في معالجة البيانات المتحصل عليها وحساب ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية : لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم .

- المتوسط الحسابي : لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور و أداة الدراسة ، كما تم

- الانحراف المعياري : الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين عن الوسط الحسابي علما انه

يفيد في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي .

- مربع كاي (كا2) : الهدف من استخدام (كا2) يدخل ضمن هدف عام هو اختبار مدى صدق النتائج التي

يفترض الحصول عليها في المجتمع الأصلي قياسا بالنتائج التي ستحصل من العينة ، الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة بين الاسئلة والاستقلالية .

- معامل ألفا كرونباخ : يعتبر من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار أو مقياس ، كما تساعد الباحث

في الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار .

7-3- كيفية تطبيق الاداة : بعد أن تأكدنا من مناسبة وصحة أداة الدراسة حددنا مجتمع الدراسة الذي هو

موظفي مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة المسجلين في سنة 2017 والبالغ عددهم

20 موظفا، تم إختيارها بالطريقة قصدية، وذلك باستخدام اسلوب الحصر الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع

الدراسة حيث وضحنا للعينة كيفية الاجابة على أسئلة المقياس،والاجابة على استفساراتهم حول بعض

النقاط،والتأكيد لعينة الدراسة على ضرورة الحرص والجدية في الاجابة عن فقرات الاستبيان ،وتذكيرهم بأنها لن

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا عن طريق برنامج spss،ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات

وإستخراج النتائج.

8- مجالات الدراسة:

المجال الزمني: وينقسم إلى مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: مرحلة الجانب النظري والذي شرع فيه الباحث من 20 ديسمبر 2016 إلى غاية شهر

15مارس 2017.

المرحلة الثانية: مرحلة خاصة بالجانب التطبيقي والذي شرع فيه الباحث من 15مارس 2017 إلى غاية

10ماي 2017.

المجال المكاني: أجرى الباحث الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة و المسجلين

في سنة 2017 .

المجال البشري: طبق الباحث الدراسة على أفراد العينة والتي شملت الموظفين التابعين لمصلحة المستخدمين

بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة و المسجلين في سنة 2017 .

الفصل الثاني

عرض وتحليل النتائج

01 - عرض وتحليل نتائج الدراسة:

01-01-01- نتائج المحور الأول: إدارة الموارد البشرية و العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الرياضية.

لتأكيد محور لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الرياضية وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا 2 المحسوبة وقيمة كا 2 المجدولة وحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول .

الجدول رقم (03) يوضح نتائج النسب المئوية والتكرارات وقيمة كا2 المحسوبة والمجدولة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ودرجة حرية $df=2$.

الرقم	التكرار	التقديرات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	الاستنتاج الاحصائي
		النسبة المئوية	موافق	محايد					
01	ت	17	03	00	2.85	0.36	9.80	دالة	
	%	85	15	00					
02	ت	17	03	00	2.85	0.36	9.80	دالة	
	%	85	15	00					
03	ت	11	02	07	2.20	0.95	6.10	دالة	
	%	55	10	35					
04	ت	15	00	05	2.50	0.88	5.00	غير دالة	
	%	75	00	25					
05	ت	18	01	01	2.85	0.48	28.90	دالة	
	%	90	05	05					
06	ت	10	06	04	2.30	0.80	2.80	غير دالة	

					20	30	50	%	
دالة		9.10	0.96	1.75	12	01	07	ت	07
					60	05	35	%	
دالة		9.10	0.76	2.50	03	04	13	ت	08
					15	20	65	%	
دالة		19.90	0.55	2.75	01	03	16	ت	09
					05	15	80	%	
		17.40	0.57	2.43	نتائج المحور الأول: لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على العلاقات الاجتماعية، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=2$				المحور

يتضح من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه أن العبارة (1) التي تنص على أن (إدارة الموارد البشرية يسودها مناخ إنساني يقوي التماسك والصلات والعلاقات بين الموظفين) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 85% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و15% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات غير موافق 00% ، حيث نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.85) بإنحراف معياري قدره (0.36) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه تبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (9.80) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية يسودها مناخ إنساني يقوي التماسك والصلات والعلاقات بين الموظفين.

أما العبارة (2) التي تنص على أن (هذه العلاقات الاجتماعية تساهم في رفع كفاءة الموظفين) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 85% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و15% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 00% ، حيث نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.85) بإنحراف معياري قدره (0.36) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (9.80) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99)

عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مايدل على أن العبارة (2) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج ان العلاقات الاجتماعية تساهم في رفع كفاءة الموظفين.

و العبارة (3) التي تنص على أن (إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تقوية العلاقات بين الموظفين) حيث بلغت أكبرنسبة والتي تمثل 55% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 15% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 35%، حيث نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.20) بإنحراف معياري قدره (0.95) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (6.10) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، ممايدل على أن العبارة (3) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تقوية العلاقات بين الموظفين .

و العبارة (4) التي تنص على (يشارك جميع الموظفين في صنع القرارات التي تخصهم) حيث بلغت أكبرنسبة والتي تمثل 75% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 00% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 25%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.50) بإنحراف معياري قدره (0.88) وهذا يعبر على درجة عدم رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (5.00) وهي أصغر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، ممايدل على أن العبارة (4) غير دالة إحصائيا فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن جميع الموظفين لا يشاركون في صنع القرارات التي تخصهم.

و العبارة (5) التي تنص على أن (يتم الإعتماد في حل المشاكل بين الموظفين بأسلوب إنساني دون اللجوء إلى النظم واللوائح المعتمدة في المؤسسة) حيث بلغت أكبرنسبة والتي تمثل 90% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 5% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 5%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.85) بإنحراف معياري قدره (0.48) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (28.90) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، ممايدل على أن العبارة (5) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن الإعتماد في حل المشاكل بين الموظفين يتم بأسلوب إنساني دون اللجوء إلى النظم واللوائح المعتمدة في المؤسسة .

و العبارة (6) التي تنص على (تعنى إدارة الموارد البشرية بمساعدة الموظفين على تنمية كفاءاتهم وشجيع الاعمال الابداعية) حيث بلغت أكبرنسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 30% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 20%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.30) بإنحراف معياري قدره (0.80) وهذا يعبر على درجة عدم رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن

طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (2.80) وهي أصغر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (6) غير دالة إحصائياً فيما بين أفراد العينة إدارة الموارد البشرية تعنى بمساعدة الموظفين على تنمية كفاءاتهم وشجيع الاعمال الابداعية.

و العبارة (7) التي تنص على أن (في إدارة الموارد البشرية يكون التركيز على العلاقات الاجتماعية أكثر من الاهتمام بالعمل) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 60% من أفراد العينة أجابوا ب غير موافق و 5% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 35% ، نجد متوسطها الحسابي يساوي (1.75) بإختراف معياري قدره (0.96) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (9.10) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (7) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة في إدارة الموارد البشرية يكون التركيز على العلاقات الاجتماعية دون الاهتمام بالعمل .

و العبارة (8) التي تنص على أن (جو العمل داخل إدارة الموارد البشرية يسوده التعاون بين الموظفين) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 65% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 20% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 15% ، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.50) بإختراف معياري قدره (0.76) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (9.10) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (8) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة جو العمل داخل إدارة الموارد البشرية يسوده التعاون بين الموظفين .

و العبارة (9) التي تنص على أن (يتعاون الموظفون فيما بينهم عند مواجهة الضغوط والمشاكل المهنية.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 80% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 15% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 5% ، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.75) بإختراف معياري قدره (0.55) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (19.90) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (9) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن الموظفين يتعاونون فيما بينهم عند مواجهة الضغوط والمشاكل المهنية.

ومن نتائج المحور (إدارة الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي يساوي 2.43 والانحراف المعياري يساوي 0.57 وكانت قيمة كا2 المحسوبة تساوي 17.40 وهي أكبر من كا2 الجدولة

والمقدرة بـ 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ و منه نستنتج أن لإدارة الموارد البشرية إنعكاس إيجابي على العلات الاجتماعية في المؤسسات الرياضية .

01-2- نتائج المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية و الدافعية للعمل في المؤسسة الرياضية.

لتأكيد هذا المحور وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا 2 المحسوبة وقيمة كا 2 الجدولة وحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني .

الجدول رقم(04) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكاي 2 المحسوبة والجدولة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، ودرجة حرية $df=2$.

الرقم	التكرار	التقديرات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولة	الاستنتاج الاحصائي
		النسبة المئوية	موافق	محايد					
10	ت	13	04	03	2.50	0.76	9.10	دالة	
	%	65	20	15					
11	ت	09	05	06	2.15	0.87	1.30	غير دالة	
	%	45	25	15					
12	ت	14	03	03	2.55	0.75	12.10	دالة	
	%	70	15	15					
13	ت	12	04	04	2.40	0.82	6.40	دالة	
	%	60	20	20					
14	ت	15	01	04	2.55	0.82	16.30	دالة	
	%	75	05	20					

غير دالة	3.20	0.94	2.40	06	00	14	ت	15
				30	00	70	%	
دالة	12.80	0.30	2.90	00	02	18	ت	16
				00	10	90	%	
دالة	7.20	0.82	2.60	04	00	16	ت	17
				20	00	80	%	
دالة	7.90	0.98	1.85	11	01	08	ت	18
				55	05	40	%	
				نتائج المحور الثاني: لإدارة الموارد البشرية			المحور	
				إنعكاسات على الدافعية للعمل في				
				المؤسسة الرياضية ، عند مستوى المعنوية				
				$\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=2$				

يتضح من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه أن نتائج العبارة (10) التي تنص على أن (إدارة الموارد البشرية تعزز الشعور بالاطمئنان على مستقبل الفرد العامل) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 65% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 20% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات غير موافق 15% حيث نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.50) بإنحراف معياري قدره (0.76) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه تبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (9.10) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (10) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تعزز الشعور بالاطمئنان على مستقبل الفرد العامل .

أما العبارة (11) التي تنص على أن (إدارة الموارد البشرية تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 45% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 25% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 15% ، حيث نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.15) بإنحراف معياري قدره (0.87) وهذا يعبر على درجة عدم رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة

في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (1.30) وهي أصغر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، ما يدل على أن العبارة (11) غير دالة إحصائياً فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لاتساهم في رفع مستوى الروح المعنوية. و العبارة (12) التي تنص على أن (إدارة الموارد البشرية تحسن فرص الترقية بالمؤسسة) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 70% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 15% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 15%، حيث نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.55) بإختراف معياري قدره (0.75) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (12.10) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (12) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تحسن فرص الترقية بالمؤسسة. و العبارة (13) التي تنص على (إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 60% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 20% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 20%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.40) بإختراف معياري قدره (0.82) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (6.40) وهي أصغر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (13) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي. و العبارة (14) التي تنص على (إدارة الموارد البشرية تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 75% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 5% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 20%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.55) بإختراف معياري قدره (0.82) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (16.30) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (14) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية. و العبارة (15) التي تنص على (إدارة الموارد البشرية تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 70% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 00% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 30%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.40) بإختراف معياري قدره (0.94) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (16.30) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي

قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (15) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع.

و العبارة (16) التي تنص على (إدارة الموارد البشرية تدفع للحرص على التقيد بوقت العمل) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 90% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 10% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 00%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.90) بإنحراف معياري قدره (0.30) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (12.80) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (16) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تدفع للحرص على التقيد بوقت العمل.

و العبارة (17) التي تنص على (إدارة الموارد البشرية توفر للعاملين الحماس والرغبة لإنجاز المهام). حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 80% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 00% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 20%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.60) بإنحراف معياري قدره (0.82) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (7.20) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (17) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية توفر للعاملين الحماس والرغبة لإنجاز المهام.

و العبارة (18) التي تنص على (إدارة الموارد البشرية تمنحك الرغبة في حل المشاكل التي يعتبرها البعض مستحيلة) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 55% من أفراد العينة أجابوا ب غير موافق و 40% أجابوا ب موافق بينما كانت الإجابات ب محايد 05%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (1.85) بإنحراف معياري قدره (0.98) وهذا يعبر على درجة عدم رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (7.90) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (18) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تمنحك الرغبة في حل المشاكل التي يعتبرها البعض مستحيلة.

ومن نتائج المحور (إدارة الموارد البشرية والدافعية للعمل) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي يساوي 2.56 والانحراف المعياري يساوي 0.70 وكانت قيمة كاي 2 المحسوبة تساوي 22.00 وهي أكبر من كا2 الجدولة والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ ومنه نستنتج أن لإدارة الموارد البشرية إنعكاس إيجابي على الدافعية للعمل في المؤسسة الرياضية.

3-01- نتائج المحور الثالث: لتأكيد هذا المحور إدارة الموارد البشرية و الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الرياضية وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا 2 المحسوبة وقيمة كا 2 الجدولة وحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور .

الجدول رقم(05) يوضح النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري و كا2 المحسوبة والجدولة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، ودرجة حرية $df= 2$.

الرقم	التكرار	التقديرات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولة	الاستنتاج الاحصائي
		موافق	محايد	غير موافق					
19	ت	19	00	01	2.90	0.44	16.20	دالة	
	%	95	00	05					
20	ت	17	00	03	2.70	0.73	9.80	دالة	
	%	85	00	15					
21	ت	10	05	05	2.25	0.85	2.50	غير دالة	
	%	50	25	25					
22	ت	12	07	03	2.55	0.60	9.10	دالة	
	%	60	35	15					
23	ت	16	00	04	2.60	0.82	7.20	دالة	
	%	80	00	20					
24	ت	11	07	02	2.45	0.68	6.10	دالة	
	%	55	35	10					
25	ت	15	02	03	2.60	0.75	15.70	دالة	
	%	75	10	15					
26	ت	18	02	00	2.90	0.30	12.80	دالة	

					00	10	90	%	
غير دالة	5.99	2.80	0.71	2.10	04	10	06	ت	27
					20	50	30	%	
		14.00	0.58	2.49	نتائج المحور الثالث: لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الرياضية ، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=2$				

يتضح من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه أن نتائج العبارة العبارة (19) التي تنص على (إدارة الموارد البشرية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك إلى المؤسسة الرياضية) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 95% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 00% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 05%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.90) بإنحراف معياري قدره (0.44) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (16.20) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (19) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك إلى المؤسسة الرياضية.

العبارة (20) التي تنص على (تضع الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمك) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 85% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 00% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 15%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.70) بإنحراف معياري قدره (0.73) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (9.80) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (20) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تجعلك تضع الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمك.

العبارة (21) التي تنص على (تقبلك لأي مهمة تسند إليك للإستمرار في العمل في المنظمة .) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 25% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 25%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.25) بإنحراف معياري قدره (0.85) وهذا يعبر على

درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (2.50) وهي أصغر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (21) غير دالة إحصائياً فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تجعلك لاتقبل أي مهمة تسند إليك للإستمرار في العمل في المنظمة .

العبارة (22) التي تنص على (ترى أن منظمتك هي الأحسن بالمقارنة مع غيرها) حيث بلغت أكبرنسبة والتي تمثل 60% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 35% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 15%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.55) بإنحراف معياري قدره (0.60) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (9.10) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (22) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تجعلك ترى أن منظمتك هي الأحسن بالمقارنة مع غيرها.

العبارة (23) التي تنص على (الإستعداد لبذل أقصى جهد لإنجاح العمل) حيث بلغت أكبرنسبة والتي تمثل 80% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 00% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 20%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (1.40) بإنحراف معياري قدره (2.60) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (7.20) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (23) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة، ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تجعلك في كامل الإستعداد لبذل أقصى جهد لإنجاح العمل.

العبارة (24) التي تنص على (الإستفادة القصوى من الوقت المتاح لتحقيق أفضل النتائج .) حيث بلغت أكبرنسبة والتي تمثل 55% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 35% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 10%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.45) بإنحراف معياري قدره (0.68) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (6.10) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (24) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تجعلك تستفيد من الوقت المتاح لتحقيق أفضل النتائج .

العبارة (25) التي تنص على (تشعر بالإرتياح التام في عملك.) حيث بلغت أكبرنسبة والتي تمثل 75% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 10% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 15%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.60) بإنحراف معياري قدره (0.75) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد

ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (15.70) وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (25) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تجعلك تشعر بالإرتياح التام في عملك.

العبارة (26) التي تنص على (تحدث لأصدقائك بإعتزاز وفخر عن منطمتك.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 90% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 10% أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابات ب غير موافق 00%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.90) بإنحراف معياري قدره (0.30) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (12.80) وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (26) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تجعلك تحدث لأصدقائك بإعتزاز وفخر عن منطمتك.

العبارة (27) التي تنص على (تحدث لأصدقائك بإعتزاز وفخر عن منطمتك.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب محايد و 30% أجابوا ب موافق بينما كانت الإجابات ب غير موافق 20%، نجد متوسطها الحسابي يساوي (2.10) بإنحراف معياري قدره (0.71) وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول المبين أعلاه وتبين أن قيمة كا2 المحسوبة هي (2.80) وهي أكبر من كا2 المجدولة والتي قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن العبارة (27) غير دالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تجعلك تحدث لأصدقائك بإعتزاز وفخر عن منطمتك .

ومن نتائج المحور (إدارة الموارد البشرية و الإنتماء التنظيمي) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي يساوي 2.49 والانحراف المعياري يساوي 0.58 وكانت قيمة كا2 المحسوبة تساوي 14.00 وهي أكبر من كا2 المجدولة والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ ومنه نستنتج أن لإدارة الموارد البشرية إنعكاس إيجابي على الانتماء التنظيمي في المؤسسات الرياضية .

02- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .

2-1- مناقشة الفرضية الأولى :

من خلال النتائج المتوصل إليها من الجدول رقم (02) نستنتج ان الاجابات تعكس موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة وذلك في جل العبارات المتعلقة بالمحور الاول، وهو ما يوضح ان لإدارة الموارد إنعكاس إيجابي على العلاقات الاجتماعية كما ان إدارة الموارد البشرية تقوم بتنمية قدرات قاعدة المشاركة الجماعية داخل المؤسسة الرياضية بصفة عامة وفي إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وبالتالي زيادة قدرة هذه الأخيرة على تشخيص المشاكل و وضع الحلول اللازمة لذلك، من خلال إقامة علاقات بين العمال ويترتب عن ذلك جو من التعاون المتبادل وتطوير وتحسين

مهارات الأفراد العاملين و مواكبة التطورات التكنولوجية والاستجابة لمتطلبات العملاء مستقبلا ، حسب ما أكدته النتائج المتوصل إليها وهو ما يدل على صحة الفرضية القائلة أن لإدارة الموارد البشرية إنعكاس على العلاقات الانسانية في المؤسسة الرياضية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عمر دمانة (2008/2007) التي توصلت إلى أن تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية يعتمد اساسا على العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين، وعليه فإن وجود علاقات رسمية و علاقات غير رسمية من شأنه أن يكرس المرونة التي تتطلبها إدارة الموارد البشرية الحديثة الناجحة لتحقيق رسالتها وأهدافها ، وهذا راجع إلى الجو العام للمؤسسة الرياضية حيث توجد علاقات إنسانية بين الموظفين مما يعني أن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية تحافظ على مواردها البشرية وتعمل على خلق جو الاستقرار لديهم ، فالحفاظ على العلاقات بين الأفراد من أهم الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية حيث توفر العلاقات الانسانية مجموعة من الفاعليات وإحداث التغييرات داخل بيئة العمل الخاصة بالعاملين .

هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما اشار إليه محمد عبد الرزاق (2006 ، 18) أن إدارة الموارد البشرية يكمن دورها في تحسين العلاقات العامة بين العاملين في المنظمة ، مما يعكس الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وتحديد طبيعتها بالنسبة للسلوك التنظيمي بصفة عامة والعلاقات الانسانية بصفة خاصة للأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية.

2-2- مناقشة الفرضية الثانية :

من خلال ان النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (03) حيث أن الاجابات تعكس موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة وذلك في كامل العبارات المتعلقة بالمحور الثاني ، ومنه نستنتج أن لإدارة الموارد البشرية إنعكاس إيجابي على الدافعية للعمل في المؤسسة الرياضية ، ، و يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في إحداث تحسينات على مستوى الدافعية في العمل ، حيث أن أهم مجالات الدافعية تحسن من خلال حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم داخل المؤسسة ، و عليه نؤكد على صحة الفرضية الثانية القائلة أن لإدارة الموارد البشرية إنعكاس على الدافعية للعمل في المؤسسة الرياضية .

وتتفق هذه النتائج مع ما تشير إليه رواية حسن (2004 35.27.26) :أنه يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية وزيادة قدرتهم على تحسين الاداء من خلال التحفيزات المقدمة لهم من طرف المنظمة، كما يمكن تفسير تأثير إدارة الموارد البشرية على الدافعية للعمل بشكل ايجابي من خلال تحسين سلوكياتهم و توفير بيئة مشجعة على الإبداع و الابتكار أو تطوير أساليب التنمية المهنية الذاتية للعاملين و إثارة حماس الأفراد العاملين لأداء العمل، من خلال أن جميع هذه المجالات تسببها عوامل مختلفة ومثيرات متعددة أحدثتها إدارة الموارد البشرية. وهذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما اشارتنا إليه في نظرية ماسلو للحاجات من خلال عناصر السلوك التنظيمي و معرفة أشكال السلوك المرتبطة بدافعية العمل و أنواعها وكذا أهم النظريات الخاصة بها كلها تعكس الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالنسبة للدافعية للعمل في المؤسسة الرياضية .

2-3- مناقشة الفرضية الثالثة :

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (04) يتوضح لنا بان اجابات أفراد العينة تعكس موافقة كبيرة ، وذلك في جل العبارات المتعلقة بالمحور الثالث ، ومنه نستنتج أن لإدارة الموارد البشرية إنعكاس على الانتماء التنظيمي في المؤسسة الرياضية ، وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك مساهمة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الانتماء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية ، وأن أهم مجالات الانتماء التنظيمي تحسن من خلال الدور الذي تساهم به إدارة الموارد البشرية ، حيث ان الانتماء التنظيمي هو أحد الاهداف الانسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه، والتي ظهر عليها تغييرات كثيرة تتمثل في الشعور بالاعتزاز والافتخار أمام الآخرين أثناء الحديث عن العمل بالمؤسسة الرياضية و الرغبة في الاستمرار بالعمل بها و أن أهم مجالات الانتماء التنظيمي التي حصل لها تغيير كبيرا من منظور الأفراد العاملين تتمثل في تحسين من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات و يمكن تفسير هذه النتائج أيضا في ضوء التميز و الانتماء و هي الرابطة التي تربط الإنسان العامل بالمنظمة التي يعمل بها ويقف الانتماء عند حد هذه الرابطة، فالفرد هنا مثلا مرتبط مع المؤسسة الرياضية بمدة معينة وهي ساعات العمل المفروضة ، فمثلا إذا احتاجت المؤسسة للفرد لكي يعمل لساعات إضافية من اجل إتمام العمل لارتباطها بوقت معين مثلا للتسليم تجده يتكاسل ويقدم تبريرات لعدم العمل إذ لم يقدم له تعويض، وإذا عمل تجده لا يبذل كل جهده ولا يقيم به بفعالية وتفاني ، ولكن عندما ينمو الانتماء ويتحول الارتباط ليكون في بؤرة الشعور والوعي يتحول إلى طاقة دافعة للعمل ، و عليه نؤكد على صحة الفرضية الثالثة القائلة أن لإدارة الموارد البشرية إنعكاس على الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الرياضية .

وتتشابه هذه النتائج مع نتائج دراسة علون سعاد (2013/2014) التي أشادت بأن الادارة الرياضية لها آثار إيجابية على الإنتماء التنظيمي بالنسبة للفرد ومنظمتة ، في الوقت نفسه حيث يساعد على إستقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم ، وهو مايشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد اتجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لاهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها ، مما يعكس الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالنسبة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين على مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسة الرياضية .

03- إستنتاجات عامة :

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية نستنتج ان إدارة الموارد البشرية لها إنعكاسات على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية ، التي يتمحور عملها على كل مايرتبط بالمور البشري داخل المؤسسة الرياضية إذ لايمكن تجاهل الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحسين السلوك التنظيمي .

حيث أن إدارة الموارد البشرية عامل مهم في تحسين محددات السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية ، إذ تعتبر شريك رئيسي وفعال لا يمكن تجاهله أو الاستغناء عنه أبدا في فهم السلوك التنظيمي ، من خلال معرفة محددات السلوك التنظيمي في المؤسسة الرياضية .

توصلنا من خلال المحور الاول والمتعلق بالعلاقات الاجتماعية على أنه لادارة الموارد البشرية إنعكاس ايجابي على العلاقات الاجتماعية بمديرية الشباب والرياضة ، حيث ان ادارة الموارد البشرية تهتم بالعلاقات الاجتماعية والانسانية في المؤسسة الرياضية، لأنها لا تقتصر على سلوك الفرد وحده ولكنها تشمل أيضا سلوك الجماعة ، مما يخلق جو ملائم للعمل والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي في المؤسسة الرياضية .

كما توصلنا من خلال نتائج المحور الثاني والمتعلق بالدافعية للعمل على أنه لادارة الموارد البشرية إنعكاس ايجابي على الدافعية للعمل بمديرية الشباب والرياضة، وبالتالي يلعب سلوك دافعية العمل بالنسبة للمؤسسات الرياضية دورا هاما في المحافظة على تدفق و انسيابية المعلومات و ترفع كفاءة أداء العاملين كلما كانت هناك برامج تكوينية جيدة وفعالة ، كما أن الدافعية هي محور وجوهرا متقدمه المؤسسة الرياضية و ترفع كفاءة أداء العاملين كلما كانت هناك تحفيزات جديدة سواء مادية أو معنوية.

وأیضا من خلال نتائج المحور الثالث والمتعلق بالانتماء التنظيمي على انه لادارة الموارد البشرية إنعكاس ايجابي على الانتماء التنظيمي في المؤسسة الرياضية ، فادارة الموارد البشرية تجعل الموظف يولي حقوقه الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته ، إن سلوك الانتماء التنظيمي هو الآخر له علاقة وطيدة بتحسين ورفع معنويات الموظف نحو العمل، فهي تمثل بالنسبة إليه العوامل و المؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية فتبني المؤسسة جملة من الأنظمة والبرامج الفعالة التي تعزز من قدرات الفرد العامل وتشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما تدفعهم للأداء الجيد وتشعرهم بالاعتزاز والافتخار بانتسابهم وانتمائهم لمؤسسة و الاستمرار بالعمل فيها.

وفي الاخير يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إمتدادا لدراسات علمية لاحقة من خلال دراسة الفرد كتركيبية بشرية متفاعلة للمساعدة على فهمه وتحليل سلوكه بما يسهم بالتنبؤ به ومنشمة ضبطه والتحكم به وزيادة التعمق في هذا المجال ، كذلك تطبيق المجتمع العربي لهذه الدراسة على أرض الواقع من خلال إيجاد الحلول المناسبة والملائمة للمشاكل المطروحة في المجتمع ككل

04-الإقتراحات :

- مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة و المتعلقة لادارة الموارد البشرية إنعكاسات على السلوك التنظيمي في المؤسسات الرياضية ، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:
- الاهتمام بالادارة الرياضية كونها تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.
 - إقتراح تكوين الاطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.
 - إقتراح فتح تخصصات إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية .
 - ضرورة توجيه الدراسات والبحوث لدراسة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية وإبراز الدور الكبير والمزايا الناتجة عن التطبيق المنظمات .
 - تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الرياضية من خلال عقد تدريبية للتعريف بأهمية الولاء التنظيمي والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير .
 - تنمية روح الانتماء التنظيمي وخلق جو من المودة والتفاهم بين العاملين .
 - الاهتمام بالعنصر البشري وإدارته على أكمل وجه وبالتالي الحصول على قرارات صائبة ورشيدة .
- * الآفاق المستقبلية :**
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي في المؤسسات الرياضية .
 - دراسة واقع وأسباب السلوك التنظيمي وإنعكاسه داخل المؤسسة الرياضية .
 - دراسة المناخ التنظيمي ودوره في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية .
 - دراسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنظام الحوافز في الإدارة الرياضية .
 - إجراء دراسات حول عناصر السلوك التنظيمي وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية .
 - دراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإنتماء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالإدارة الرياضية .

المراد

قائمة المراجع :

- المصادر :

- القرآن الكريم

- سورة الرعد ، الآية 11 .

- سورة النمل ، الآية 19 .

- الكتب

- 1- بسيوني محمد البرادعي :أصول الادارة الحديثة ،ط8،دار البلاد للطباعة والنشر ،جدة،2005
- 2- راوية حسن:إدارة الموارد البشرية،رؤيا مستقبلية،الدار الجامعية،الاسكندرية،دط،2004.
- 3- محمد حافظ الحجازي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1،دار الوفاء ،الإسكندرية مصر ،2007.
- 4- محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد ، ط1،مطبعة الرسالة ،القاهرة ، مصر ،1974
- 5- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ،ط1، مؤسسة ،زهرا ،الأردن ،1991.
- 6- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 7- رفعت عثمان ،إدارة تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع ،ط1،دار الفكر العربي ،القاهرة ، 1982.
- 8- صلاح الدين محمد عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية ،ط1،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2000
- 9- علي عبد الله ، تحليل المنظمات ،ط1، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2002.
- 10- صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، ط1، دار حامد ، عمان ، الأردن ، 2002.
- 11- تبروت علال ، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ،رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال ، كلية علم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005
- 12- حسن ابراهيم بلوط ،إدارة الموارد البشرية ،دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ،2002.
- 13- علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.
- 14- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،ط1،دار الجامعية ،القاهرة ،2004.
- 15- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، (إدارة الأفراد)ط1، دار الشروق ، عمان ،الأردن ، 2005.
- 16- نظمي شحادة وآخرون ،إدارة الموارد البشرية ،ط1،دار الصفاء ،عمان ،2000.
- 17- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ،ط2، دار النهضة العربية القاهرة ،2002.
- 18- أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،ط1،الدار الجامعية ،القاهرة ،1985
- 19- أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الفكر العربي ،مصر ، 1998.
- 20- جنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2011.

- 21- بلقاسم سلاطينة حسن الجيلالي ، منهجية العلوم الاجتماعية ، ط1، دار الهدى ، عين مليلة ، الجزائر ، 2004.
- 22- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن ،2000.
- 23- راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دط، 2002
- 24- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي :الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء السابع، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 25- أحمد ماهر، الاختبارات النفسية واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعة، مصر، 2003
- 26- أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المؤلف ، القاهرة ، 2005
- 27- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان، 2003.
- 28- محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2002.
- 29- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ، 2000.
- 30- حسن أحمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 31- إبراهيم مصطفى، أحمد عبد القادر ، أحمد حسن الزيات ، محمد علي النجار ، المعجم الوسيط ، ط2 ، تركيا: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، دون تاريخ النشر.
- 32- بوداود عبد اليمين ،متطلبات الاحتراف الرياضي ، الدار الوطنية للكتاب ، الجزائر العاصمة، 2014.
- القوانين:

01- الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : 2006 م، العدد: 61، المادة 31

- رسائل ومذكرات:

01- عمر دمانة : دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية دراسة المركبات الرياضية بمدينة الاغواط ،رسالة ماجستير، منشورة ، جامعة المسيلة الجزائر، 2007، 2008 .

02- شيباني فوزية : دور البرامج التكوينية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي ،رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ،د:العايب رايح ، منشورة ،جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر، 2010.

03- صدوقي العربي: دور بعض عناصر السلوك التنظيمي في تحسين اداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، غير منشورة ،جامعة المسيلة ، الجزائر ،. 2014.

04- مقصود عبد القادر : دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين ، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية ادرار ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، غير منشورة ،جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2016.

05- علون سعاد : بعض عناصر السلوك التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين، ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، غير منشورة ،جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2014.

06- بوعزة حفيظة : إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية صنع القرار في الادارة الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، غير منشورة ،جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2013.

- المجالات :

1- أحمد الدعيح و رندا اليافي ، الإنتماء التنظيمي ، غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة ، المجلة الاقتصادية ، العدد 5339 ، مايو 2008 .

مراجع باللغة الأجنبية:

1 -Jaques FANTANEL et Liliane BENSANEL: Réflexions s l'économie du sport , Presses universitaires de Grenoble, France, février 2000.

2 -ZEGHDOUD NABIL , Les enjeux économique du sport , Cas du C.M.C , Mémoire de magister, Faculté des sciences économiques et de gestion , option: monnaie et finance , Université d'Alger, 2001.

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

إستمارة استبيان موجهة للموظفين العاملين بمصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة

لمذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتنظيم
في الرياضة

"إدارة الموارد البشرية وإنعكاساتها على السلوك التنظيمي في المؤسسة

الرياضية" (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

- إعداد الطالب : بومالة رياض .

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته . وبعد نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي تهدف من خلالها
تتبع المجال التطبيقي لهذا البحث لذا نرحوا قراءة هذه الأسئلة واختيار الإجابة التي ترونها تنطبق عليكم
وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة مع العلم انه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة.

ولكم منا فائق التقدير والإحترام

المحور الأول : لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الرياضية .

الرقم	الدرجات		الدرجات
	موافق	محايد	
01			يسود إدارة الموارد البشرية مناخ إنساني يقوي التماسك والصلات والعلاقات بين الموظفين.
02			العلاقات الاجتماعية تساهم في رفع كفاءة الموظفين .
03			إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تقوية العلاقات بين الموظفين .
04			تساهم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في صنع القرارات التي تخصهم .
05			يتم الإعتماد في حل المشاكل بين الموظفين بأسلوب إنساني دون اللجوء إلى النظم واللوائح المعتمدة في المؤسسة .
06			تعنى إدارة الموارد البشرية بمساعدة الموظفين على تنمية كفاءاتهم وتشجيع الاعمال الابداعية .
07			في إدارة الموارد البشرية يكون التركيز على العلاقات الاجتماعية أكثر من الاهتمام بالعمل .
08			جو العمل داخل إدارة الموارد البشرية يسوده التعاون بين الموظفين.
09			يتعاون الموظفين فيما بينهم عند مواجهة الضغوط والمشاكل المهنية.

المحور الثاني : لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الدافعية للعمل في المؤسسة الرياضية .

الرقم	الدرجات العبارات	أوافق	محايد	غير موافق
10	إدارة الموارد البشرية تعزز الشعور بالاطمئنان على مستقبل الفرد العامل			
11	إدارة الموارد البشرية تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية			
12	إدارة الموارد البشرية تحسن فرص الترقية بالمؤسسة			
13	إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي			
14	إدارة الموارد البشرية تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية			
15	إدارة الموارد البشرية تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع			
16	إدارة الموارد البشرية تدفع للحرص على التقيد بوقت العمل			
17	إدارة الموارد البشرية توفر للعاملين الحماس والرغبة لإنجاز المهام.			
18	إدارة الموارد البشرية تمنح للموظفين الرغبة في حل المشاكل التي يعتبرها البعض مستحيلة.			

المحور الثالث : لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الإلتماء التنظيمي في المؤسسة الرياضية .

الرقم	الدرجات	الدرجات	موافق	محايد	غير موافق
19	إدارة الموارد البشرية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك إلى المؤسسة الرياضية				
20	تضع الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة مؤسستك				
21	تقبلك لأي مهمة تسند إليك للإستمرار في العمل في مؤسستك .				
22	ترى أن مؤسستك هي الأحسن بالمقارنة مع غيرها .				
23	الإستعداد لبذل أقصى جهد لإنجاح العمل .				
24	الإستفادة القصوى من الوقت المتاح لتحقيق أفضل النتائج .				
25	تشعر بالإرتياح التام في عملك .				
26	تتحدث لأصدقائك بإعتزاز وفخر عن مؤسستك .				
27	إذا تلقيت عرضا في مكان آخر لن تغادر بسرعة .				

الملحق رقم (03) : قائمة الأساتذة المحكمين .

الرقم	اللقب والاسم	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الكلية أو المعهد
01	عسلي نور الدين	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المسيلة	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
02	صدراتي حبيب	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
03	بوصلاح النذير	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
04	مرنيز اسامة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
05	منجحي مخلوف	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مشاف جامعة "محمد بوضيف" بالمسيلة لمذكرات ماستر

للفترة [2017/2016]

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم : إدارة وتسيير رياضي

رقم التسجيل : 094048761

الطالب : بومالة رياض

تاريخ المناقشة : 18 ماي 2017

عنوان المذكرة: إدارة الموارد البشرية وإنعكاساتها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية

لغة المذكرة : اللغة العربية

نوع المذكرة : ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية – ولاية المسيلة –

الجامعة : جامعة محمد بوضيف بالمسيلة

إشراف : الدكتور زحاف محمد

عدد الصفحات : 71 صفحة

ملف إلكتروني (PDF * word * cd-Rom)

فرع : الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص : إدارة وتنظيم في الرياضة

كاشف بالعربية:

عنوان الدراسة : إدارة الموارد البشرية وإنعكاساتها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.
الهدف من الدراسة : معرفة إنعكاسات إدارة الموارد البشرية على السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

- إبراز إنعكاس إدارة الموارد البشرية على العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الرياضية
- معرفة مدى إنعكاس إدارة الموارد البشرية على دافعية العاملين داخل المؤسسة الرياضية .
- إظهار مدى أهمية إدارة الموارد البشرية وإنعكاسها على الإنتماء التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.
مشكلة الدراسة : هل لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية؟
فرضيات الدراسة :

1- لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الرياضية.
2- لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الدافعية داخل المؤسسة الرياضية.
3- لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الإنتماء التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي المسحي

الأدوات المستخدمة في الدراسة : استمارة مقياس كأداة لجمع المعلومات

كلمات المفتاحية :

- إدارة الموارد البشرية

- السلوك التنظيمي

بالفرنسية

Mots clés:

- Gestion des ressources humaines
- Comportement organisationnel

بالإنجليزية

Keywords:

- Human Resource Management
- organizational behavior

جاء هذا البحث في باين.

الباب الأول: الجاب النظري : شمل 04 فصول على النحو التالي:

الفصل التمهيدي : الإطار العام للدراسة

الفصل الأول : تم في هذا الفصل تناول المتغير المستقل للدراسة وهو إدارة الموارد البشرية .

الفصل الثاني: تم خلاله التطرق إلى السلوك التنظيمي.

الفصل الثالث: تم التطرق الى المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

وتناول الباب الثاني: فصلين أساسيين

أما الفصل الأول: الدراسة الإستطلاعية.

الفصل الثاني : الدراسة الأساسية .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث :

-لادارة الموارد البشرية إنعكاس ايجابي على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الرياضية

-لادارة الموارد البشرية إنعكاس ايجابي على الدافعية للعمل داخل المؤسسة الرياضية .

-لادارة الموارد البشرية إنعكاس ايجابي على الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية .

توصل الباحث للعديد من التوصيات أهمها :

- الاهتمام بالادارة الرياضية كونها تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله

وتحريك متطلباته.

- إقتراح تكوين الاطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا

المجال.

- إقتراح فتح تخصصات إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية .

- ضرورة توجيه الدراسات والبحوث لدراسة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية وإبراز الدور الكبير

والمزايا الناتجة عن التطبيق المنظمات .

كشاف بالفرنسية

**Faculté Institut des sciences et des activités sportives et
techniques et physiques**

**Département: sciences et des activités sportives et techniques
et physiques**

N° d'ordre :

N° d'inscription : : 094048761

Chercheur :BOUMALA RIADH

Soutenu publiquement le :18 MAI 2017

**Titre de la thèse (mémoire) : Gestion des ressources humaines et
son impact sur le comportement organisationnel au sein**

del'organisation sportive.

Language de la thèse : arabe

Modèle de la thèse : master

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université: Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur :zahaf mouhamed

Grade : dr

Nombre de page : 70 page

(cd-Rom* word * PDF) **Ficher électronique**

Spécialité : administration et organisation sportive

Option :

Résumé :

Titre de l'étude Le but de l'étude : Gestion des ressources humaines et son impact sur le comportement organisationnel au sein de l'organisation sportive.

Le but : Connaître les implications de la gestion des ressources humaines au comportement organisationnel des employés dans les institutions sportives.

Problématique: La gestion des ressources humaines sur les implications du comportement organisationnel au sein de l'organisation sportive?

hypothèses:

- 1- Incidences sur la gestion des ressources humaines sur les relations sociales au sein de l'organisation sportive.
- 2- Incidences sur la gestion des ressources humaines de la motivation au sein de l'organisation sportive.
- 3- Incidences sur la gestion des ressources humaines d'appartenance à une organisation au sein de l'organisation sportive.

Mots clés :- Gestion des ressources humaines

- Comportement organisationnel
 - **Les résultats atteints les plus importants sont:**
 - Gestion de Ressources humaines sur une réflexion positive des relations sociales au sein de l'organisation sportive.
 - Gestion de Ressources humaines réflexion positive sur la motivation à travailler au sein de l'organisation sportive.
 - Gestion de Ressources humaines réflexion positive sur l'appartenance à une organisation au sein de l'organisation sportive.

- Résumé de l'étude

- Titre de l'étude: des ressources humaines et de son impact sur le comportement organisationnel au sein de l'organisation de la gestion sportive.

- Objectifs de l'étude:

- mettre en évidence la réflexion sur la gestion des relations sociales Amoard humaines au sein de l'organisation sportive

- Connaissance de l'étendue de la réflexion de la gestion des ressources humaines sur la motivation des employés au sein de l'organisation sportive.

- démontrer l'importance de la gestion des ressources humaines et de ses impacts sur l'appartenance organisationnelle au sein de l'organisation sportive.

- Problème de l'étude: La gestion des ressources humaines sur les implications du comportement organisationnel au sein de l'organisation sportive.

- la prémisse principale: la gestion des ressources humaines sur les implications du comportement organisationnel au sein de l'organisation sportive.

- hypothèses partielles:

- incidences sur la gestion des ressources humaines sur les relations sociales au sein de l'organisation sportive.

- incidences sur la gestion des ressources humaines de la motivation au sein de l'organisation sportive.

- Réflexions gestion des ressources humaines sur l'appartenance à une organisation au sein de l'organisation sportive.

- Exemple d'étude: L'échantillon de recherche composé de 20 travailleurs individuels dans l'intérêt des utilisateurs Direction de la

Jeunesse et des Sports de l'état de gaz.

- Méthodologie: Le chercheur de l'étude sur l'approche descriptive comme une enquête correspond à la nature du problème étudié.

- **Outils d'étude**: je chercheur sous la forme d'échelle d'étude comme un outil pour recueillir de l'information.

- **les résultats obtenus**:

-ladarh ressources humaines sur une réflexion positive des relations sociales au sein de l'organisation sportive

ressources humaines -ladarh réflexion positive sur la motivation à travailler au sein de l'organisation sportive.

-ladarh ressources humaines réflexion positive sur l'appartenance à une organisation au sein de l'organisation sportive.

- **Suggestions**:

- l'intérêt pour l'administration du sport étant un progrès de conduite et travaille dur pour activer les incitations au changement et factorisation de développement et les besoins en mouvement.

- proposer la composition des pneus spécialisée dans la gestion des ressources humaines aux mains de compétence expérimentés et spécialisés dans ce domaine.

- proposer l'ouverture de disciplines de la gestion des ressources humaines dans les instituts de sport.

- la nécessité de la recherche et des études directes pour étudier le comportement organisationnel au sein de l'organisation sportive et de mettre en évidence le rôle important et les avantages résultant des organismes d'application.

- Améliorer la loyauté organisationnelle aux travailleurs dans les institutions sportives à travers un contrat de formation pour la définition de l'importance de la loyauté envers l'organisation et les facteurs qui contribuent à la formation et le développement et

l'implantation et les avantages qui en découlent leur reviennent le plus grand bénéfice.

- Développer l'esprit d'appartenance à une organisation et de créer une atmosphère d'affection et de compréhension entre les employés.

- l'attention sur l'élément humain et son administration au maximum et ainsi obtenir un son et des décisions rationnelles.

- ملخص الدراسة

- عنوان الدراسة : إدارة الموارد البشرية وإنعكاساتها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

- أهداف الدراسة:

- إبراز إنعكاس إدارة الموارد البشرية على العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الرياضية

- معرفة مدى إنعكاس إدارة الموارد البشرية على دافعية العاملين داخل المؤسسة الرياضية .

- إظهار مدى أهمية إدارة الموارد البشرية وإنعكاسها على الإنتماء التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

- مشكلة الدراسة : هل لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

- الفرضية الرئيسية : لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

- الفرضيات الجزئية:

- لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الرياضية.

- لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الدافعية داخل المؤسسة الرياضية.

- لإدارة الموارد البشرية إنعكاسات على الإنتماء التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

- عينة الدراسة : تكونت عينة البحث من 20 فرد عامل في مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- منهج الدراسة : إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي كونه يتلائم مع طبيعة المشكلة المدروسة.

- أدوات الدراسة : لقد استخدم الباحث في دراسته استمارة مقياس كأداة لجمع المعلومات.

- النتائج المتوصل إليها:

- لإدارة الموارد البشرية إنعكاس إيجابي على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الرياضية

- لإدارة الموارد البشرية إنعكاس إيجابي على الدافعية للعمل داخل المؤسسة الرياضية .

- لإدارة الموارد البشرية إنعكاس إيجابي على الإنتماء التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية .

- الاقتراحات :

- الاهتمام بالإدارة الرياضية كونهما تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.

- إقتراح تكوين الاطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.

- إقتراح فتح تخصصات إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية .

- ضرورة توجيه الدراسات والبحوث لدراسة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية وإبراز الدور الكبير والمزايا الناتجة عن

التطبيق المنظمات .

- تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الرياضية من خلال عقد تدريبية للتعريف بأهمية الولاء التنظيمي والعوامل التي

تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير.

- تنمية روح الإنتماء التنظيمي وخلق جو من المودة والتفاهم بين العاملين .

- الاهتمام بالعنصر البشري وإدارته على أكمل وجه وبالتالي الحصول على قرارات صائبة ورشيدة .