

أولاً: النتائج :

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن واقع التقسيم المهام في المنشآت الرياضية، وتلخصت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالتالي:

1- الفرضية الرئيسية: توجد إستراتيجية تقسيم المهام في الواقع معدة من طرف إدارة ديوان المركب الرياضي أول نوفمبر 54 بالجلفة .

توصلنا من خلال دراستنا وبالعودة إلى الجدول رقم (32) إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابة (2.74) أي يقع في المجال [2.61 3.40] حسب توزيع ليكرت الخماسي أي محايد و مما يعني أفراد عينة الدراسة لا يعلمون على أنه توجد الإستراتيجية تقسيم المهام في الواقع معدة من طرف الإدارة.

2- الفرضية الأولى: الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية الجلفة له القدرة الكافية على تقسيم المهام.

توصلنا من خلال دراستنا إلى أن المتوسط الحسابي للمجال الأول، الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية الجلفة ليس له القدرة الكافية على تقسيم المهام، يساوي (2,47) أي يقع في المجال [1,81 2,60] أي غير موافق حسب " ليكرت الخماسي .

ومن خلال هذه النتائج يمكن رفض الفرضية التي تقول أن الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية الجلفة له القدرة الكافية على تقسيم المهام واعتبار الفرضية الجزئية الأولى غير محققة.

3- الفرضية الثانية: يوجد لدى العاملين المعرفة بإستراتيجية تقسيم المهام

يبين الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني: تحديد معرفة العاملين بإستراتيجية تقسيم المهام " يساوي 3,16 أي يقع في المجال [2,61 3,40] أي محايد حسب ليكرت الخماسي.

ومن خلال تحليل لنتائج الجدول رقم (34) يمكن اعتبار الفرضية الجزئية الثانية غير محققة.

4- الفرضية الجزئية الثالثة تقبل العاملين لإستراتيجية تقسيم المهام.

يبين الجدول رقم(34) المتوسط الحسابي للمجال الثالث الذي يبين مدى تقبل العاملين لإستراتيجية تقسيم المهام ، المنشآت الرياضية يساوي (2,57) أي يقع في المجال [1,81, 2,60]أي غير موافق حسب توزيع ليكرت الخماسي،ومن خلال هذه النتائج يمكن اعتبار الفرضية الجزئية الثالثة غير محققة.

من خلال هذه النتائج يمكن رفض الفرضية الرئيسية التي تقول انه توجد إستراتيجية تقسيم المهام معدة من طرف الإدارة في الواقع بديوان المركب الرياضي أول نوفمبر 54 بالجلفة.

ثانياً: الاستنتاج العام:

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية الجلفة ليس له القدرة الكافية على تقسيم المهام.
2. النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: عدم وجود المعرفة بإستراتيجية تقسيم المهام لدى العاملين.
3. النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة: عدم تقبل العاملين لإستراتيجية تقسيم المهام.
4. الإجابة على الفرضية الرئيسية: لا توجد إستراتيجية تقسيم المهام في الواقع معدة من طرف إدارة الديوان.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يرى الباحث أن الهيكل التنظيمي المعتمد بديوان المركب الرياضي أول نوفمبر 54 يتصف بالتعقيد وذلك لدرجة التباين الأنشطة وتشتت وحدات الديوان وأيضاً يتميز بالتمايز الأفقي و التمايز العمودي وذلك لدرجة التخصص وعدد المستويات ويتجلى ذلك في التمايز الجغرافي لانتشار المكاتب و الوحدات والفروع على رقعة واسعة من تراب الولاية وحسب هذه المقاربة فان الهيكل المعتمد هو الهيكل البيروقراطي الآلي تكون فيه السلطة للوزارة الوصية.

نبرر هذه النتيجة إلى تحكم الوزارة الوصية في تصميم الهيكل التنظيمي رغم امتلاك الجهاز الإداري المستوى العملي، الذي يؤهلهم على القيام بعملية تقسيم المهام وامتلاك الإداريين العاملين لثقافة التقسيم المهام التي تمكنهم من التفاعل مع هذه العملية فبالرغم من إدراكهم وقناعتهم بمزايا التقسيم المهام إلا أنهم لا يدركون عيوبه وهذا بسبب عدم ممارسة هذه العملية التي تمكنهم من إدراك عيوبه.

و ذلك لاعتماد الإدارة على الوزارة الوصية و مجلس الإدارة اللذان يقومان بوضع وتصميم المهام دون إشراك العاملين.

إن قواعد وإجراءات العمل مكتوبة بشكل رسمي، أي أنها رسمية موثقة، وقياس الرسمية في هذه الحالة يتم من خلال الأدلة الخاصة بالسياسات والإجراءات والقواعد، وكذلك مواصفات الوظيفة والقوانين أو القرارات الإدارية ذات العلاقة بوظيفة من الوظائف و يرتبط بعلاقة إيجابية قوية مع الرسمية. الأعمال روتينية ونمطية ويمكن التنبؤ بها زادت درجة الرسمية و بيئة المؤسسة أكثر استقراراً، إذا الرسمية عالية. فالإدارة العليا تتطلب الانشغال بأنشطة إبداعية غير روتينية حيث يملك القائم عليها حرية التصرف، أقل قابلية للرسمية من المستويات الإدارية الدنيا التي تضطلع بأعمال أكثر روتينية.

أما فيما يتعلق بسبب لجوء الوزارة الوصية من وجهة نظرها إلى الرسمية فهو يعود لما يحققه استخدامها من فوائد على المؤسسة؛ فهي تعمل على:

- ضبط السلوك و السيطرة عليه و التنبؤ به لجعله أكثر رشاده، و تحقيق التنسيق حيث يدرك كل فرد ما ينبغي عليه عمله.
- تقليص مجال الاجتهاد وحرية التصرف للفرد لتجنب إصدار أحكام غير صائبة تضر بالمؤسسة؛ والتقليل من التي الاختلافات بين الأفراد في موقف معين و تسهيل عملية المراقبة لجعلها أكثر رشاده؛ و تقليل النفقات.
- جعل العامل مرتبط باللوائح أكثر من ارتباطه بالأهداف صممت من أجل تحقيقها، فأصبحت القواعد والأنظمة غاية وليست وسيلة؛ تقليل مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله، الأمر الذي لا يشجع على نمو الفرد وتطوره؛
- و لا تسمح بالإبداع والمبادرة الفردية.

كونها تنتج وتمارس عن طريق التقاليد المتبعة في العمل الرقابة على المستويات الدنيا دون الحاجة إلى إجراءات مكثفة؛ و التقليل من الانحرافات في الأداء الفعلي وضمان أخطاء أقل ومخاطر أدنى، مما لو أعطيت الفرصة للمستويات أدنى بالتصرف في غياب

المعلومات أو المهارات؛ تحقيق تجانس في الالتزام بالأنظمة و اللوائح والإجراءات والقواعد، التي يمكن خرقها في المستويات الدنيا أو عدم الالتزام بها.

إن شساعة المركب الرياضي لولاية الجلفة يرافقه زيادة حجم النشاطات و الأعمال و منه حجم القرارات ومواقع إصدارها، فاتجهت ممارسات الإدارة نحو اللامركزية بسبب الحاجة إلى استغلال الجهود بشكل أفضل، و حتى يتمكن كل فرع من التكيف مع الظروف التي يعيش فيها. وظهرت في عدة صور كاستخدام المواد والأجهزة ومصادر الطاقة ونوعية اليد العاملة المستخدمة ودرجة كفاءتها وأماكن تواجدها إلى جانب التخصص، كلها عوامل تؤثر على درجة اللامركزية في استخدام السلطة . فالإتجاه إلى اللامركزية يرتبط بعلاقة طردية مع التخصص وتنوع أساليب العمل و الانتشار الجغرافي ودرجة كفاءة المستوى الأدنى في اتخاذ القرار و اندفاع ذاتي لتحمل المسؤولية.

هناك عوامل بيئية تؤثر في قرار تطبيق اللامركزية مثل التشريعات الحكومية العمالية والضريبية و النقابات و غيرها . كما أن البيئة الغير مستقرة تفرض على أنشطة المؤسسة سرعة في التغيير (المرونة) لم واجهة المشكلات المعقدة التي تواجهها باستمرار و هذا يتطلب نوعا من اللامركزية وهذا ما قامت به الإدارة. ويعني التزام وزارة الشباب و الرياضة بسياسات موحدة تتعلق بالنشاطات التي تقوم بها المركبات الرياضية كسياسات تميمين العمل أو السياسات الخاصة بتقسيم المهام وتوزيعها على الأفراد، و التي تتطلب اللجوء إلى المركزية في ممارسة السلطة.

إن وجود الكفاءات يسهل اعتماد اللامركزية، و العكس صحيح، فإن عدم وجود الكفاءات يمكننا توضيحها بين أبعاد الهيكل التنظيمي فبالنسبة للعلاقة بين الرسمية و التعقيد هناك تأكيد على أنها قوية في المركب الرياضي ، أما نوع هذه العلاقة فإنه مع ازدياد درجة التعقيد تزداد الحاجة للرسمية، فعندما ينجز أو يمارس الأفراد في المؤسسة مهام محددة ومتكررة ومتخصصة مثل صيانة العشب الطبيعي أو صيانة محركات

المسبح يجب أن يحكم تصرفاتهم عدد كبير من القواعد و الإجراءات الرسمية، فالشخص المحترف عالي التدريب لا يحتاج إلى إجراءات وقواعد كثيرة لإتمام عمله بشكل جيد.

أما بشأن العلاقة بين المركزية و التعقيد، فهناك دلائل قوية تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، و أن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد.

أما بشأن العلاقة بين المركزية و الرسمية فالنتائج متضاربة؛ فمنها ما يشر إلى وجود علاقة عكسية و منها ما يشير إلى وجود علاقة طردية، فالرسمية العالية يمكن الوقوف عليها سواء في الهيكل المركزية أو الهيكل اللامركزية. وبالتالي فإن نوع تقسيم المهام تتحكم فيه عوامل أخرى مثل نوع العاملين، فغالبيتهم من العمالة غير الماهرة هناك مركزية و رسمية عاليتين.

يعتبر تصميم العمل الحجر الأساسي للهيكل التنظيمي، فتجميع العمل و تشكيل الوحدات التنظيمية وتحديد السلطات اللازمة يتأثر كثيرا بطريقة تصميم العمل، مما يعني أن لهذه الأخيرة دورا هاما في فعالية و كفاءة المؤسسة (في أداء المؤسسة)، و حتى في حياة العامل نفسه الذي يؤدي هذا العمل، عملية تحديد جميع النشاطات المطلوبة لانجاز العمل فلا بد من تحديد المهام المرتبطة بالعمل مما يعمق ظاهرة التخصص أو تقسيم المهام الذي يسهم في تحقيق ما يلي: تقليص الوقت والجهد المبذول؛ وتقليل كلفة الانجاز؛ وتقليل البرامج التدريبية للتطوير والتحسين؛ وتسهيل عملية الاختيار و التدريب؛ وإتقان العمل واكتساب الخبرة والمهارة في فترة وجيزة؛ وإتاحة استخدام عمال أقل مهارة ووظيفة ما وهذا ما ينقص نوعا ما المركب الرياضي.

فالتصميم المهام من زاوية الوزارة الوصية هو مراعاة العديد من الاعتبارات الاجتماعية والتنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء. من وجهة نظرهم وهي العناصر التي ترتبط بتحقيق الإشباع المتنامي للذات الإنسانية، ولكنهم لم يراعوا الجوانب التالية:

- 1) أن يكون العمل ذا أبعاد واسعة تسمح باستخدام المهارات و القدرات العمال، و أن تتسم بالتحدي وعدم الرتابة و الرقابة.
 - 2) توفير الحرية و الاستقلالية في انجاز المهام الوظيفية من خلال توفير الصلاحيات الواسعة في ممارسة المسؤوليات الوظيفية، و التي من شأنها إطلاق القدرات الإبتكارية والخلاقة في الأداء.
 - 3) التنسيق و التكامل بين العناصر الأساسية الفاعلة في الانجاز المحقق.
 - 4) تقييم الانجاز و التغذية المرتدة التي تسمح للعامل معرفة الأداء المتحقق، و نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لتجاوزها.
 - 5) التحفيز الدائم و استمرارية اعتماده كأسلوب سلوكي بناء لاستثمار قدرات الفرد لتحقيق الانجاز الفعال للمؤسسة.
- فعلى التصميم مراعاة المهارات و القدرات والقبليات الفردية والجماعية المتاحة لدى المركب الرياضي و كذلك إمكانياته في الحصول عليها في المستقبل في ظل البيئة بمختلف تعقيداتها.
- إذ تؤثر التطورات الاجتماعية و الاقتصادية و الحضارية على أنماط السلوكية للأفراد، و التي تؤثر بدورها في انجازاتهم المستقبلية خصوصا على صعيد الأعمال المناط بهم و انطلاقا من هذا أخذت التصورات الإدارة لو أتاحت لها الفرصة لتقسيم المهام بعين الاعتبار كافة الدوافع التي تؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الرضا حول العمل و توفير الدعم اللازم للعناصر التنظيمية و السلوكية و البيئية المؤثرة في فعالية الانجاز المتحقق في الأداء. و ظهرت بدائل إستراتيجية تقسيم المهام و يعني تنقل العامل من عمل لآخر أو تبادل الأعمال بين العمال ، مما يؤدي إلى تقليص احتمالات الملل والروتين و يخلق فضاء جديد للإبداع و ذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العامل و يعني زيادة مدى المهمة بتركيب مجموعة من العناصر لزيادة تنوع واجبات

العمل، وهكذا يسند للفرد عمل أكثر تنوعاً وأكبر نطاقاً، وليس بالضرورة مسؤوليات أكبر . وعليه يمكن اعتبار هذه الإستراتيجية كسلاح لمواجهة الروتين و خطوة أولى نحو تطوير الوظائف من خلال خلق علاقات بين المناصب واشغليها .ولكن بالرغم من أنه حقق بعض المكاسب على مستوى الرضا عن العمل، إلا أنه لم يحقق الكثير على مستوى حافز الشعور بالمسؤولية والاستقلالية و الإنجاز فالهيكل التنظيمي لا يمكن اعتباره خياراً موضوعياً متأثراً فقط بالمتغيرات الموقفية، بل هو أيضاً قرار ناتج عن عملية مساومة وصراع سياسي يلعب فيه مدراء الإدارة العليا دوراً مهماً في افتتاح من الوزارة الوصية تقرير نوع الهيكل المختار من خلال ممارسة سلطاتها وقوتها بالتأثير النهائي على هذا الاختيار، فهم الذين ينفذون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتها ونفوذها ومصالحها، ويكفي للتدليل على ذلك أن توجه الوزارة نحو المركزية وطبيعة الخيارات التكنولوجية التي تعتمدها تؤثر بشكل كبير على طبيعة الهيكل، تم ابتكاره لمواجهة احتياجات المؤسسات الكبيرة وتحقيق أكبر استفادة ممكنة من المنشآت الرياضية، فهناك السلطات التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس بشكل أفقي، بحيث قسمت المؤسسة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما قامت بإنشاء إدارات أخرى للمهام التي تقوم بتنفيذها مثل المديریات، و يكون لكل مهمة وحدة تنظيمية ميزانية خاصة واستعانت بأفراد و خبراء مختصين من مختلف الإدارات التنفيذية على أساس الإقراض، و يعمل أعضاء الفريق كوحدة واحدة متماسكة حيث يشاركون في السلطة و المسؤولية وينتهي عمل الفريق بانتهاء المهمة الموكلة إليهم وهذه تعتبر ظرفية في التظاهرات الرياضية الكبر أو الثقافية.

وهنا ازداد الاهتمام بفرق و جماعات العمل و أصبحت جزءاً مهماً من أساليب وطرق تصميم و أداء العمل . إذ انتقل التركيز على دور الفرد إلى التركيز على دور المجموعات . و تهدف هذه الإستراتيجية في التصميم لترك الحرية لأعضاء المجموعة أو

الفريق في تقاسم و تشارك المهام و النشاطات مما يخلق روح التعاون والتنسيق بين الأعضاء ويشجعهم على جدولة و مراقبة أعمالهم وأدائهم بأنفسهم .و لنجاح جماعات

أو فرق العمل كما تسمى، أخذت بعين الاعتبار أمرين هامين:

- امتلاك أفراد الجماعة الخبرة ذات العلاقة بالعمل الذي يؤدونه ؛ وأن يكون عدد أفراد الجماعة كافيا لانجاز العمل؛ وامتلاك الأفراد مهارات التعامل
- و التفاعل؛ وتتنوع مواهب أعضاء الجماعة .و من أساليب تصميم العمل على أساس الجماعة:

حيث يعهد للفريق مهمة أو عملية معينة، و يمنح استقلالية كبيرة في تخطيط العمل وجدولته وتوزيعه و التنفيذ و المتابعة ،أن التجميع يتم بناء على الجمع بين أكثر من أساس، و ذلك لضمان تكوين هيكل يستطيع الوفاء بالتزامات المؤسسة داخليا و خارجيا، وأيضا تحقيق كافة الأهداف للأطراف المرتبطة به وهذا الذي لم تحسب حسابه الوزارة الوصية. و اختيار طريقة أو أكثر في تجميع أنشطة المؤسسة يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة، و العوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة التي تمارس فيها نشاطها، و استخدام مزيج من الأسس يساعد على تحقيق أكبر قدر من المزايا وتقليل السلبيات إلى أقل ما يمكن.

وتتمثل في عدد الاستثناءات التي تواجه الفرد العامل، بحيث تكون الاستثناءات قليلة في الأعمال الروتينية، والعكس صحيح في حالة الأنشطة المتنوعة. مع أن دورة حياة المؤسسة، الحجم، التكنولوجيا، الإستراتيجية و البيئة متغيرات فاعلة ومؤثرة في تصميم المؤسسة وهيكلها، إلا أنه لا يمكن تفسير على ماذا اعتمدت الوزارة في هذه المتغيرات مجتمعة أو منفردة جميع مفردات الهيكل، فهناك متغيرات أخرى لها دور في

تصميم الهيكل يعبر عنها بمتغيرات وسيطة ، و لعل أهمها رغبة وحاجات صانع القرار الإستراتيجي.

إن الوزارة الوصية وهي وزارة الشباب والرياضة تقوم بعملية مطالبة مدراء دواوين المركبات الرياضية بتقديم نتائج المهام التي تم تكليفهم بأدائها إلى المستويات التنظيمية الأعلى منهم وفقا للسلطة التي منحت لهم، وفي حدود مسؤولياتها الرسمية، و تتطلب المساءلة وجود توازن بين السلطة والمسؤولية ، فلا يمكن اعتبار الفرد مسئولا عن أداء مهام لم يتم منحه أصلا السلطة الكافية لتنفيذها. و تمثل المساءلة الجانب العكسي للمسؤولية، حيث تسند المسؤولية من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الأقل، بينما في المقابل تتم مساءلة المستوى الإداري الأقل أمام المستوى الأعلى، كما يمكن اعتبارها الوجه الثاني للمسؤولية باعتبار أن المحاسبة تتم على أساس مدى نجاح الفرد في انجاز المهام التي التزم و تعهد بانجازها، وبهذا فهي تعتبر مطلقة و ثابتة و لا يمكن تفويضها عكس السلطة.

إن صاحب السلطة لا يملكها بكاملها لأنها مرتبطة بمستويات إدارية أعلى منه؛ وأحقية إصدار المدير تعليمات لغير مرؤوسيه مادام أن ذلك يحقق المصلحة العامة؛ وتعدّي الرؤساء على سلطة مرؤوسيهم المباشرين بإصدار الأوامر إلى مرؤوسيه. وهذا ما يدل أن القوانين والمراسيم لا تخول للإدارة أن تقوم بعملية تقسيم المهام وتحد من سلطتها في تصميم الهيكل الذي يناسب طبيعة مهامها حسب الظروف و البيئة المحيط بها.