

1. أسباب اختيار الموضوع:

1.1. أسباب موضوعية :

من الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها:

- أهمية إستراتيجية تقسيم المهام في تحسين تسيير المنشأة الرياضية على شاکلة المنشآت الإنتاجية.

- نقص الدراسات السوسيولوجية وقلتها في هذا المجال بالجزائر.

- تسيير المنشأة الرياضية للإداريين أم الرياضيين؟.

2.1. أسباب ذاتية:

ومن خلال الاطلاع على الوضع القائم بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الجلفة بحكم انتساب الباحث لهذه المؤسسة منذ 25 سنة كموظف ، لاحظ بعض المهام الروتينية وما محلها في الهيكل التنظيمي داخل المنشآت في الواقع ؟ دون الانتباه إلى أهميتها وجدواها وتقسيمها إلى نشاطات وأين هي من مبدأ التخصص؟.

2. الإشكالية:

يعتبر التنظيم أهم عنصر في العملية الإدارية و الركن الأساسي لذلك فإن أولى أولوياته تقسيم العمل داخل المؤسسة إلى وظائف ثم إلى مهام، ومنها إلى أنشطة. حيث نرى أن معظم البحوث تناولت عناصر العملية الإدارية، التخطيط، التنظيم، الرقابة

والتوجيه. ومن أعمال آدم سميث في مصنع الدبابيس إلى دوركايم في تقسيم العمل الاجتماعي للمدرسة الكلاسيكية فردريك تايلور و النموذج البيروقراطي عند ماكس فيبر ومبادئ تقسيم العمل لفايول ومنها إلى المدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو إلى المدرسة الحديثة تحدثوا عن تقسيم العمل والتخصص حتى في المجتمع المعاصر، الذي تتم فيه كافة الأعمال و الوظائف والمهام بتخصص التخصص بالتغيير والتطوير الدائم والمستمر في الجوانب الإدارية والسياسية والاقتصادية والعلمية ... بل كافة جوانب الحياة. و رغم أنهم أشاروا لتقسيم المهام لم يعطوا تقسيم المهام في مؤسسة خدماتية غير ربحية كل الحظ.

تبدوا هنا إستراتيجية تقسيم المهام وثيقة الصلة بعناصر العمليات الإدارية الأخرى كالخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. ويتجلى ذلك في تصميم الهيكل التنظيمي فهو الذي يحدد النشاط، وما يجب تنفيذه وكيف يتم التنفيذ، ومن هو الشخص المناسب للتنفيذ فإذا لم تكن هناك واجبات محددة على أساس تنظيم هيكلي فلا معنى إذن لوجود التنظيم، وإذا كانت عملية التوجيه تتضمن القيادة والاتصالات فإستراتيجية تقسيم المهام هي التي تحدد أنواع القيادة المطلوبة للعمل والأسلوب الأنسب لانجاز الأعمال وتحديد كم العمل، وتوضيح وسيلة الاتصال التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين ولذا لا توجيه دون إستراتيجية تقسيم المهام ، وفيما يتعلق بالرقابة فإنها تفترض مسبقا وجود هدف أو أهداف تعمل على تحقيقها. وهذه الأهداف تحدد إستراتيجية تقسيم المهام و توضيحها ولذا فان الرقابة دون تقسيم مهام واضحة وأهداف محددة ليس لها جدوى مادام أنه ليس في الإمكان القول إن ما تم تنفيذه قد طابق ما أريد انجازه وإتمامه.

و إستراتيجية تقسيم المهام لا تقتصر على المجال الاقتصادي لزيادة الدخل القومي، بل يمتد إلى كل المجالات (الاجتماعية الثقافية - السياسية - الرياضية - الفنية - العلمية ... الخ).

إن الهدف من وضع إستراتيجية تقسيم المهام يختلف باختلاف المجتمعات وطبيعة المشروعات، كما أنه يتأثر بمتغيرات عديدة كالزمن، البيئة، الإمكانيات المادية، الإمكانيات البشرية، العادات، والتقاليد والظروف المختلفة لكل مجتمع، فما يسعى إليه مجتمع ما قد يختلف عما يسعى إليه مجتمع آخر، بل إن ما يسعى إليه مجتمع ما في وقت من الأوقات قد يتغير في وقت آخر.

والمجتمع الرياضي من أكثر المجتمعات حاجة واستخداما لإستراتيجية تقسيم المهام لما يصاحبه دائما من رغبة في التخصص للانجاز والتطوير وتحقيق البطولات والارتقاء بالمستوى، وما يبني عليه من تغيير في مجالس إدارات الأندية ومراكز الشباب والاتحادات والمناطق وما يتبعه من تغيير فكري وتطوير وتغيير في الخطط الموضوعة.

وعدم وجود إستراتيجية مهام ممتازة، وعدم وضوح الأهداف، ينتج عنه ضياع جهود العاملين (إدارة - مدربين - لاعبين - حكام - أطباء - عمال) في الهيئة الرياضية وتغلب الفوضى على الجهود الجماعية.

فإستراتيجية تقسيم المهام إذن عامل مهم لتجنب الفشل و التداخل في الوظائف والأعمال والتكاليف غير الضرورية والمحافظة على الوقت.

و تقسيم المهام هو أحد أسس الإدارة وجوهرها فلا معنى للتنظيم وما يتضمنه من توزيع اختصاصات، وتحديد مسؤوليات وتنسيق جهود دون تقسيم مهام موضوعة مسبقاً، ولا قيمة للتوجيه وما يشمله من قيادة وحوافز واتصال، دون تصميم هيكل تنظيمي يحدد دور القيادة، ويوضح كيفية استخدام واستغلال الطاقات للوصول إلى الأهداف، وتوضيح أسس الاتصال الرأسي والأفقي بين القيادات والمرؤوسين حتى تزيد الفاعلية بين كافة المشاركين وصولاً للأهداف المنشودة ، ولا أهمية للرقابة إن لم تكن تعمل على التأكد من أن تقسيم المهام يحقق ما هو مرجو منه، فإستراتيجية تقسيم المهام هي قاعدة الارتكاز للعناصر التي تحمل الإدارة. ولقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية إستراتيجية تقسيم المهام بشكل عام في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح حيث يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة، وذلك من خلال أنه يحدد الأنشطة المراد تنفيذها ، وهذا يعني أنه بموجب إستراتيجية تقسيم المهام يكون كل شيء محسوبا بدقة، ومدروسا مما يحد من الفوضى والعشوائية في العمل.

و من خلال ما سبق يحق لنا طرح التساؤل العام التالي:

ما هو واقع إستراتيجية تقسيم المهام في ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الجلفة؟.

وتتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة أسئلة جزئية نصوغها كما يلي:

1- هل للإدارة القدرة على تقسيم المهام داخل المركب الرياضي؟

2 - هل يوجد لدى العاملين معرفة بإستراتيجية تقسيم المهام ؟

3- هل يوجد لدى العاملين تقبل لإستراتيجية تقسيم المهام في ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الجلفة ؟

فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابق طرحها، صيغت الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد إستراتيجية تقسيم المهام في الواقع معدة من طرف إدارة الديوان.

الفرضيات الجزئية:

1- الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية الجلفة له القدرة الكافية على تقسيم المهام.

2- توجد لدى العاملين المعرفة بإستراتيجية تقسيم المهام.

3- يوجد تقبل لدى العاملين في المنشآت الرياضية لولاية الجلفة لإستراتيجية تقسيم المهام.

3. تحديد المفاهيم :

يقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد ،وتوضيح ما تتضمنه وتظهره من صفات ،وبهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها واستيعابها وربطه مع غيرها من المفاهيم السابقة عليها ،وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها وتكون أكثر وضوحا.

1.3 مفهوم العمل بفرنسية: Travail بانكليزية: Labour, Work بألمانية: Arbeit

1- لغة: العمل ما يبذله المورد البشري أو الفرد من جهد بدني أو ذهني بكامل إرادته مقابل الحصول على أجر محدد دفعة واحدة، أو راتب معين متكرر شهرياً أو خلافة. وهناك تعريف آخر للعمل على أنه نشاط وجهد يقوم ببذله المورد البشري داخل العملية الإنتاجية في المنظمة لقاء حصول هذا المورد البشري على راتب معين أو أجر محدد يتم الاتفاق عليه مسبقاً في عقد العمل أو الاتفاق ما بين المنظمة والمورد البشري.

وهناك تعريف آخر للعمل: فقد ذهب أصحاب مذهب الاقتصاد الحر - انطلاقاً من فكرة تقديم الجهد مقابل الأجر أو الراتب - إلى تعريف العمل على أنه: «استخدام الإنسان لقواه الفيزيائية والذهنية في سبيل إنتاج الثروة والحصول على المنافع. ومن ذلك يتضح أن الشرط الثاني الذي يجب أن يتوفر في العمل هو وجوب أن يكون العمل لقاء ثروة أو كمية من المال يحصل عليها الشخص الذي يقوم بالعمل طالما أن العمل منهك لقوى الإنسان العقلية والعضلية».¹

ب- اصطلاحاً: احتلت مسألة العمل، في مخطوطات 1844، موقعا أساسيا في صميم الخطاب الاقتصادي الفلسفي لماركس الشاب الحائز على إرث ثلاثي المصدر: الفلسفة الهيجيلية والاشتراكية الفرنسية والاقتصاد السياسي الانكليزي. وقد طبق ماركس على العمل مقولة الاستلاب المأخوذة مباشرة عن فيورباخ. وهو يرى أن العمل يعني استلاب

¹ جبرار بن سوسان و جورج لابينكا، معجم الماركسية النقدي، دار الفارابي . بيروت، لبنان، ص 947 .

ماهية العامل ذاتها وذلك باعتباره المسار الذي ينتج، بفضلها، الإنسان نفسه، منتجا خارج ذاته شروط وجوده، أي فئة الأجراء التي تجعل من المنتج ملكا للرأسمالي وتحوله إلى رأس مال هو عبارة عن قوّة غريبة ومعادية.

ج- التعريف الإجرائي : إن العمل الملموس أو النافع هو العمل الذي يعني قيمة استعماله خاصة. وهو يفترض إذا مادّة وتقنية وأدوات خاصة، ويحتلّ موقعا محدّدا ضمن تقسيم العمل.

أمّا العمل المجرد، فهو، على العكس من ذلك، يوافق، باعتباره أساس قيمة، ما هو مشترك بين كلّ الأنشطة المنتجة أي إنفاق قوّة بشرية. «إن كلّ عمل هو من جهة إنفاق، بالمعنى الفسيولوجي، لقوّة بشرية وهو يكوّن بصفته عملا بشريا متساويا، قيمة البضائع. ومن جهة أخرى، فإن كلّ عمل هو إنفاق للقوّة البشرية في هذا الشكل المنتج أو ذاك المحدّد بهدف خاص. وهو ينتج، بصفته عملا ملموسا ونافعا، قيما استعماله أو منافع».

2.3. مفهوم المهمة : بفرنسية: tâche بانكليزية: task بألمانية: wegen

ا- لغة : جمع مهام وهي عمل شديد الأهمية¹.

ب- اصطلاحا : يتضح أن هناك أساسين لا بد من توافرها في المهمة هما: أساس الإرادة، وأساس المنفعة.. أما أساس الإرادة فيتمثل في أن يؤدي المورد البشري المهمة

¹منجد الكافي : شركة المستقبل الرقمي ،ط5 ،لبنان،ص275، 2011-2012.

داخل المنظمة أو غيرها بموجب إرادة كاملة نابعة من ذاته، أي ليس مجبراً على أداء هذه المهمة. وأما أساس المنفعة فيتمثل في الأجر أو الراتب الذي سيحصل عليه هذا المورد البشري لقاء المهمة التي قام بأدائها داخل المنظمة، وهذه المنفعة التي سيحقق من ورائها المورد البشري أو سيتمكن بسببها من الإنفاق على حاجاته الفسيولوجية من مأكّل ومشرب وملبس... إلخ¹

ج- **التعريف الإجرائي:** هو المجهر أو المهارات و الخبرات العضلية والفكرية التي يستعملها الفرد بشكل و هادف بطريقة عقلانية للحصول على منتج معني يلبي حاجياته.

3.3 مفهوم التنظيم: بفرنسية organisation بانكليزية Organization

بألمانية Organisation weiblich

1- لغة: الاتساق،التناسق.² التنظيم هو « الذي يقسم أهداف وأعمال المنظمة إلى نشاطات ثم النشاطات إلى مهام وهكذا حتى تنتج جزئيات (عمليات أو إجراءات لا يمكن تقسيمها أو تجزئتها) لأن ذلك غير مجد إقتصاديا ومن الجانب الآخر فهو التنسيق، فإن كان تقسيم العمل هو أساس التنظيم فإن التنسيق هو الذي يقوي الفكر التنظيمي بين وحداته المختلفة».³

¹ k.irwan, B. and Ainsworth, L. (Eds.) (1992). A guide to task analysis. Taylor and Francis

² مرجع سابق: ط5، لبنان، ص63، 2011-2012.

³ جبرار بن سوسان و جورج لابيكا، معجم الماركسية النقدي، دار الفرابي . بيروت ، لبنان ، ص ص 939-944

ب- اصطلاحاً : بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه على غرار مصطلح

الإدارة ويرجع أصل كلمة التنظيم (Organization) إلى اللغة اللاتينية والتي تعني الأداة التي يتم بواسطتها انجاز الأعمال ، أما في الأدب الإداري فيستعمل للدلالة على ثلاث معاني وهي :نظم، منظمة، عملية.

نظم (Organizing) هي مهارة و علم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية .

منظمة: (Organization) هو إطار أو بناء مؤسسي يضم كافة الموارد والطاقات البشرية والمادية في شكل هياكل واختصاصات تنظيمية ووظيفية محددة وفقاً لأنظمة وقواعد معلومة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف .

عملية أو وظيفة: فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية، يشتمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف المدير، تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام¹ .

ج-التعريف الإجرائي : انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف وظيفة التنظيم على أنها عملية منهجية تجمع النشاطات والموارد المؤسساتية بأسلوب منطقي يوضح أو يصف شكل أو

¹ h.ackos, JoAnn T. and Redish, Janice C. (1998). User and Task Analysis for Interface Design. Wiley

طبيعة العلاقات في ما بينها بما يمكن الأفراد من التعاون لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة، وذلك بغية تحقيق أهدافها و مصالح عمال الأقسام.

4.3. مفهوم الوظيفة العامة:

أ- لغة : مجموعة من المهام و الاختصاصات يقوم بها شخص تتوفر شروط معينة بهدف المصلحة العامة¹.

ب- اصطلاحاً: هي النظام العام الذي يطبق على العاملين في مؤسسات الدولة بمختلف أنواعها من أبسط موظف إلى أعلى موظف سام، و يخضعون جميعاً إلى نفس التشريع.

ج- التعريف الإجرائي : الموظف العام هو العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية، فيكون حينئذ في وضعية قانونية و تنظيمية تجاه المؤسسة العامة التي يعمل بها.

5.3. مصممي إستراتيجية تقسيم المهام (أساليب وطرق التنظيم)

أ- لغة: هي نشاط جديد لم يستخدم إلا بعد الحرب العالمية الثانية بسبب المشاكل الاقتصادية والإدارية وأسلوب أو وظيفة أو مجال التحليل الشامل والدقيق للوظائف والأعمال يوفر لإدارة المنظمة البيانات والمعلومات الهامة والدقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف والأعمال، ومدى الحاجة إلى تطوير وتحسين الوظائف والأعمال

¹ .جيرار بن سوسان و جورج لابيكا، معجم الماركسية النقدي، دار الفرابي . بيروت ، لبنان ، ص ص 939-944

القائمة، أو إنشاء وظائف جديدة تتطلبها المرحلة الراهنة، أو إلغاء وظائف قائمة لم تعد تواكب متطلبات العصر، ولم تعد كافية للمنظمة، بحيث تؤهلها لتحمل تبعات وتحديات المنافسة الشديدة في الأسواق، وهذا كله من شأنه مساعدة الإدارة في إدارة مواردها البشرية إدارة ناجحة وفعالة وإستراتيجية.¹

ب-اصطلاحاً: جماعة من الناس يعملون في المجال (الحكومي أو الخاص) والذي يتطلب منهم تقديم النصح والمشورة للإداريين في وسائل التنظيم وطرق العمل بهدف زياد الكفاءة الإدارية في العمل (أجود خدمة بأقل وقت وجهد وتكلفة) يهتم النشاط بدراسة التنظيم + الإجراءات.

التنظيم:- دراسة الهيكل التنظيمي - تقسيم العمل بين الإدارات - تحديد الاختصاصات - وضع الهياكل التنظيمية- وضع الخرائط التنظيمية - إعادة تنظيم جهاز المنظمة على أسس علمية

الإجراءات :- دراسة الإجراءات - تحليل الإجراءات - تبسيط الإجراءات +تحسينها- تصميم إجراءات جديدة مناسبة.

ج-التعريف الإجرائي : أعمالها دراسات تنظيمية وضع هيكل تنظيمي (يحدد الاختصاصات + المسئوليات + علاقة الإدارات بعضها ببعض) وإن كان هناك مشكلة

¹مرجع سابق: بيروت ، لبنان ، ص ص 939- 944

التعرف عليها ثم وضع الحلول المناسبة لها .تقييم الإجراءات تحديد الخطوات اللازمة له + بطريقة متسلسلة عمل قديم : دراسته + تحليله محاولة تبسيطه + تحسينه وصف لجميع المراحل التي تمر بها العمليات والإجراءات الإدارية .

دراسة طلب إحداث الوظائف يحدد (عدد الوظائف + مستوياتها) دراسة تصميم المكتب دراسة الغرف + الأماكن المخصصة لها اقتراح أفضل ترتيب للمكاتب التنقل + راحة الموظفين

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الهامة، بنظرة السوسيولوجية وهي إستراتيجية تقسيم المهام وتجلياتها في تصميم الهيكل تنظيمي. حيث أن إخضاعها للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية، التي تشهدها بيئة الرياضة والمنشآت الرياضية، والتي تستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة البيئية المختلفة، كما تبرز أهمية هذه الدراسة السوسيولوجية في كونها تتناول المنشآت في القطاع الرياضي الذي يعتبر من أهم القطاعات ، بالإضافة للدور الذي تلعبه إستراتيجية تقسيم المهام في إدارة المنشآت الرياضية ، وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة وما تصل إليه من نتائج ذات فائدة لهذه المنشآت في توجيه أفرادها نحو مفهوم إستراتيجية تقسيم المهام على مستوى إدارة الهياكل الرياضية. ونظرا للدور البارز والفعال الذي تقوم به المنشآت الرياضية في تنشيط و تأطير الشباب الجزائري، وكذا دفع عجلة الحركة الرياضية الوطنية وتقديم خدمة بشكل عام للمجتمع لتزداد أهمية الاهتمام بهذه المنشآت.

لهذا قد تساهم هذه الدراسة السوسولوجية في تقديم بعض النتائج والمقترحات والتوصيات لدى القائمين على الإدارة الرياضية، لتفعيل إستراتيجية تقسيم المهام ومن ثم الارتقاء الأداء الوظيفي للإطارات مما يدفعهم نحو انجاز مهامهم بكفاءة وفعالية .

5. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى أهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة فيما يتعلق بملامح إستراتيجية تقسيم المهام وأنواع الهياكل التنظيمية المعتمدة في دواوين المركبات الرياضية.
- تحديد مزايا وعيوب إستراتيجية تقسيم المهام في إدارة المنشآت الرياضية لولاية الجلفة.
- التعرف على مدى معرفة إستراتيجية تقسيم المهام لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية الجلفة.
- الكشف على واقع ممارسة تقسيم المهام في المنشآت الرياضية لولاية الجلفة.

6. الدراسات السابقة:

يعد موضوع المذكرة التي أنجزت من المواضيع النادرة في نظر الباحث، وذلك بعد إطلاع على مختلف الأرشيفات المكتبية ، لأن طبيعة الموضوع صعبة نوعا ما لأنها تدرس المجال الرياضي من زاوية سوسولوجية إلا أنه وجد بعض المواضيع المشابهة نوعا ما لموضوع مذكرة هذه والتي يعالج أغلبها الإدارة بصفة عامة ونذكر منها:

1.6. الدراسات الأجنبية :

1-دراسة روبينسون (Robinson) وهي بعنوان "التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة". من اقتباس علي داود محمد الشاعر: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة ،ماجستير في الإدارة ،كلية التربية في جامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين ،سنة 2007 ،ص 105.هدفت هذه الرسالة إلى تحديد المعوقات العامة للمؤسسة والتي تواجهها في التقدم باتجاه إتباع التخطيط الاستراتيجي ووضع الحلول المناسبة وتوصل الباحث إلى أن هناك عدة أسباب لعدم الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، فالبعض منها قد يكون غير واضح بسبب أنها تأتي من الخارج أو سببا فريق العمل الذي ينظر إلي انه مجرد مضيعة للوقت والمال، والاهتمام بالعمل اليومي يجعل عدم وجود وقت كاف لتقسيم العمل الاستراتيجي، ونقص معرفة المتعلقة بتقسيم العمل، ولم تتوفر لديهم ثقافة عن إستراتيجية قسيم المهام، ومعظم تحديات كانت ناتجة عن التغيرات الممكنة والواردة في المؤسسة، لان أي تغيير في الإستراتيجية ممكن أن يكون له تأثير ملحوظ أو ذات مغزى على العمليات، والأفراد الذين كان لديهم فكرة سلبية عن الإستراتيجية يكونوا طبيعيا ضد عملية تقسيم المهام والتخصص وبحارونها.

2.6. الدراسات العربية :

1-دراسة علي الغزالي وهي بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير ،الأردن ،جامعة اليرموك ،2000.هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم تقسيم العمل الاستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك

المؤسسات، كما هدفت إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الهيكل التنظيمي والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها - :
 لدى 58,3 % من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم الإدارة والتخطيط و تقسيم العمل الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة بلغت 42,7% غموض أو عدم وضوح في مفهوم الإدارة الإستراتيجية. - تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة . التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، الجهات المشاركة في وضع الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة ثم لجنة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا المشاركة في إعداد هذه الخطط في المؤسسة في حين تكليف لجنة خاصة من داخل المؤسسة ورؤساء جميع الوحدات التنظيمية يشاركون بدرجة متوسطة .

- لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات ايجابية نحو مزايا تقسيم العمل الاستراتيجي.

ب-دراسة الدكتور أحمد سليمان محمود خصاونة محاضر غير متفرغ في جامعة اليرموك الأردن :التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي.مجلة العلوم الإنسانية السنة السابعة،العدد44، شتاء ، 2010.

تهدف الدراسة إلى توضيح وعي المفكرين المسلمين بأهمية النشاط الاقتصادي وعناصره، قادتهم إلى تأكيد أهمية التخصص وتقسيم العمل في هذا النشاط، وإن رؤيتهم الاقتصادية لتقسيم العمل تعد رؤية اقتصادية متقدمة في الفكر الاقتصادي الإسلامي، ذلك أن تقسيم العمل عندهم إنما هو شكل من أشكال إدارة الاستخلاف، فهو تنظيم اقتصادي للنشاط الاستخلافي، ولدعم وتطوير العملية الإنتاجية.

ينشأ تقسيم العمل من قدرة الفرد المحدودة على ممارسة النشاط الاقتصادي، خاصة إذا كانت ممارسة هذا النشاط تتوقف على العلم والمعرفة بهذا النشاط، إضافة إلى تعدد الحاجات الإنسانية التي تحتاج إلى المزيد من النشاط الإنتاجي لإشباعها، لذلك لا مفر من التخصص وتقسيم العمل.

3.6. الدراسات الجزائرية:

1- دراسة: عمري سامي فاعلية تخطيط: الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات ، تبسه،رسالة ماجستير إدارة الأعمال ،سنة 2007 هدفت هذه الرسالة إلى:

- أ - محاولة إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية.
- ب - إمكانية تحديد علاقة التخطيط للموارد البشري بتقسيم العمل على مستوى المنظمة.
- ج - إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تقسيم العمل على الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- د - محاولة تحديد العمليات المختلفة لتقسيم المهام على الموارد البشرية.

هـ - تبيان مدى تبني شركات مناجم الفوسفات للأساليب العلمية في تقسيم العمل على الموارد البشرية، ومدى ارتباط عملية تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي وعلى مستوى الشركة.

حيث كانت نتائج الدراسة كالتالي:

1- عملية إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة بعيدة كل البعد عن تضمين قضايا المورد البشري في توجهاتها الإستراتيجية.

2- لا تتوفر لدى شركة مناجم الفوسفات البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تقسيم العمل على الموارد البشرية، سواء على مستوى المركب المنجمي أو المنشآت الميدانية

3- إن المعلومات المتوفرة لدى الشركة عن الموارد البشرية العاملة على مستوى وحداتها المركب المنجمي لجيل والمنشآت المينائية بعنابة، تتمثل أساسا في مجموعة إحصائيات عن أعداد لعاملتها، هي لا تعد وإلا أن تكون مجموعة أرقام صماء، لا تعبر عن واقع مخزون المهارات المتوافر لدى الشركة.

ب- دراسة الطالب بركان عادل: واقع التخطيط في المنشأة الرياضية لولاية خنشلة، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي جامعة سوق أهراس، سنة 2010. هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة، وما مدى إتباع الأسلوب العلمي في التخطيط لإدارة هذه المنشآت . وانطلق

البحث عن الفرضية الرئيسية التي ترى بأن إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا تتبع الأسلوب العلمي في التخطيط . وقد تفرعت منها الفرضيات الجزئية التالية:

1- الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط .

2- إطارات الإدارة في المنشأة يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية .

3- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط .

4- العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط .

5- إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط .وقصد التحقق من هذه الفرضيات والوصول إلى نتائج موضوعية ثم الاستعانة بالأدب النظري حول متغيرات البحث الرئيسية بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، حيث قاموا بجمع بيانات الدراسة باستخدام استمارة مكونة من (43) فقرة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية اشتملت على (45) من المجتمع الأصلي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط.
- إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية .
- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط.
- العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط .
- إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط. عرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة هذه المنشآت، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الرئيسية للدراسة .

4.6. التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية منها والعربية وكذلك الأجنبية يمكن رصد الكثير من أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة والتي كان لها دور هام في بناء هذه الدراسة. ولرصد ذلك نلقي نظرة عن كل نوع من هذه الدراسات، ثم نلقي نظرة لمقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف وجوانب الاستفادة وأهم ما يميز هذه الدراسة.

نظرة تحليلية على كل نوع من هذه الدراسات ثم نلقي نظرة لمقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة، من حيث أوجه التشابه و الاختلاف وجوانب الاستفادة وأهم ما يميز هذه الدراسة.

5.6. نظرة تحليلية على الدراسات الأجنبية:

1.5.6. من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الأجنبية في تناولها لموضوع الاستراتيجية تقسيم المهام كموضوع وهدف إلى تحديد المعوقات العامة للمؤسسة في اتجاه إتباع هذه الإستراتيجية الدراسة، فهدفت دراسة (robinson) لتوضيح كيفية عمل خطوات تقسيم المهام.

2.5.6. من حيث المنهج المستخدم في الدراسات الأجنبية السابقة:

اتفقت الدراسة السابقة الأجنبية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

3.5.6. من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة السابقة الأجنبية على استعمال الاستبانة كأداة للدراسة.

4.5.6. من حيث مجتمع وعينة الدراسة: اتفقت الدراسة السابقة الأجنبية في مجال مجتمع وعينة الدراسة حيث كان مجتمع وعينة الدراسة في تلك الدراسة يتناول المدراء والإداريين ومسؤولين في مناطق الدراسات أي الإطار.

6.6. نظرة تحليلية على الدراسات العربية السابقة:

1.6.6. من حيث أهداف الدراسة:

هدفت جميع الدراسات العربية السابقة إلى تبين أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التعرف على التخطيط الاستراتيجي وماهيته ومميزاته.

2.6.6. من حيث المنهج المستخدم:

لقد اتفقت الدراسات العربية السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذا النوع من الدراسات.

3.6.6. من حيث أداة الدراسة:

اشتركت جميع الدراسات في استخدامها للاستبيان كأداة للدراسة.

4.6.6. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اشتركت هذه الدراسة في اختيار المديرين كمجتمع وعينة للدراسة.

7.6. نظرة تحليلية على الدراسات المحلية السابقة:

1.7.6. من حيث أهداف الدراسة:

تناولت الدراسات المحلية مجموعة من الأهداف فبعضها تناول إبراز أهمية الهيكل

التنظيمي

2.7.6. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة: استخدمت جميع الدراسات المحلية المنهج الوصفي التحليلي.

3.7.6. من حيث أداة الدراسة: لقد اشتركت جميع الدراسات السابقة المحلية في استخدامها دراسة حالة كأداة رئيسية للدراسة.

8.6. أوجه التشابه بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة:

1.8.6. من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع والأهداف في معرفة أهمية التخصص وتصميم الهيكل التنظيمي حيث تناولت مفهومه، خطواته ومبرراته في الأدبيات، وتبين أهمية التخصص في الإدارة.

2.8.6. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك تتفق مع جميع الدراسات المحلية والعربية والأجنبية.

3.8.6. من حيث أداة الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات العربية والأجنبية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للبحث واختلفت مع الدراسات المحلية في استخدام الأداة حيث استخدمت الدراسات المحلية دراسة حالة كأداة في دراستها.

4.8.6. من حيث عينة الدراسة: اتفقت الدراسة مع الدراسة العربية في عينة الدراسة حيث تم اختيار المديرين والإداريين كعينة للدراسة وهو ما تشابه معه الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية.

5.8.6. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- اختيار منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي و التحليلي.
- 2- بناء أداة الدراسة الرئيسية الوحيدة وهو الاستبيان وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- 3- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- 4- تعريف نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- 5- الإجراءات المناسبة للدراسة.
- 6- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

7 . المقاربة النظرية :

نظرية التشكيلات Henry Minzbrg وفقه هناك خمس أنواع للهيكلة.

الهيكل التنظيمي البسيط يكون من خصائصه التنسيق سيطرة القمة الإستراتيجية ترك السلطة لشخص واحد ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة .

الهيكل البيروقراطي الآلي سيطرة الهيئة التكنولوجية الاستشارية يغلب عليه الاتصال الرسمي فصل بين الأنشطة التنفيذية و الاستشارية .

البيروقراطي المحترف المكون الرئيسي و المسيطر هو مركز العمليات من خصائصه لا مركزية في الاتصال و اتخاذ القرار يصلح هذا النوع في البيئة المستقرة.

الهيكل في شكل أقسام السيطرة للخط السلمي أي الإدارة الوسطى نوع من المركزية العمومية تتسبب كامل بين الوحدات والإدارة المركزية .

الهيكل التنظيمي المؤقت سيطرة الدعم اللوجستي يتميز بالتقسيم الأفقي التعديل المتبادل.¹

استعان الباحث بهذه المقاربة قصد معرفة مراكز السلطة ومن المخول لوضع إستراتيجية تقسيم المهام ؟

8. صعوبات البحث:

في إطار إنجاز الباحث لهذه المذكرة واجهته بعض الصعوبات والتي يوردها في النقاط التالية:

- نقص المذكرات السوسولوجية التي تناولت ظواهر في مجال الرياضي وخاصة في المنشآت الرياضية.

- نقص الكتب في المكتبات وخاصة مكتبة الكلية.

- محاولة البعد عن الذاتي بحكم ارتباط الباحث الوثيق بهذه المؤسسة.

¹ - عبدالكريم زمران: محاضرة بعنوان : نظريات التشكيلات، مقياس نظريات التنظيم، السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية، تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، السنة الجامعية 2015/2016.