



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات

البدنية و الرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي .

الموضوع :

دور الإستثمار البشري في تسيير المنشآت الرياضية

- دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات

لولاية الوادي

إشراف الدكتور:

- بوعروري جعفر

إعداد الطالب :

- شريط محمد عبد المؤمن

السنة الجامعية : 2017 - 2018

كلمة شكر و عرفان

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وإمتنانه ،نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا

العمل المتواضع

كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى عبارات التقدير وجزيل الشكر إلى الدكتور المشرف* بوعروري جعفر*

الذي لم ييخل علينا بنصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث، كما أشكر كل أساتذة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة بسكرة، وخاصة الذين ساعدوني في إنجاز هذه

الرسالة وإلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد.

شريط محمد عبد المؤمن

الإهداء

أحمد الله وأشكره على توفيقه في إتمام هذا البحث المتواضع وأهدي ثمرة جهدي

إلى من يحمل صدامرة إهدائي وطني الغالي الجزائر

إلى معني الظهر والسمو إلى مرسمت لي درب النجاح إلى من إشرتت مراحتي وسعادتني بتعبها

وشقائها إلى أغلى اسم نطق به لساني

أمي الغالية آسيا أطال الله عمرها

إلى من كان سببا في وصولي معالي الوجود وجاد عليا بالموجود، وتحدي لأجلي كل

الصعاب إلى من كان بمثابة الشمعة التي تحترق لتنير طريق دربي

أبي الغالي التجاني أطال الله عمره

إلى شموع حياتي وصناعة إبتسامتي في جميع أوقاتي إختوتي . . .

بشري، عبد القادر، أمين، عبد الكريم، صهيب، أمريج، الكتكوككة غصون

إلى أعمامي السعيد، بشير، وأنرواجهم وأبنائهم وعماتي وأبنائهم

وإلى أخوالي مرشيد، بشير، وأنرواجهم وأبنائهم وخالاتي وأبنائهم

إلى من قضيت معهم أجمل أيام الجامعة وطوال فترة الدراسة إلى أعز أصدقائي . . .

عبد القادر، فارس، محمد، البشير، سلامي، بشير، شعيب، الخضر، أحمد، بشير، ياسر، عبد

الله، ياسين، نرها مري، السعيد، ثامر

إلى كل من نسيت ذكره، إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا

العمل المتواضع

قائمة المحتويات

كلمة شكر وعرافان

إهداء

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ

مقدمة

الجانب التمهيدي

- | | |
|----|----------------------------------|
| 3 | 1 - الاشكالية |
| 4 | 2 - الفرضيات |
| 4 | 3 - أهداف الموضوع |
| 4 | 4 - أهمية الموضوع |
| 5 | 5 - أسباب إختيار الموضوع |
| 5 | 6 - تحديد المفاهيم والمصطلحات |
| 6 | 7 - الدراسات السابقة |
| 10 | 8 - التعليق على الدراسات السابقة |
-

الجانب النظري

الفصل الأول : الإستثمار البشري

14	تمهيد
15	1 - مفهوم الإستثمار البشري
16	2 - أبعاد الإستثمار البشري
17	3 - العوامل المؤثرة على الإستثمار البشري
18	4 - أهمية الإستثمار البشري
19	5- أهداف الإستثمار البشري
20	خلاصة

الفصل الثاني:التسيير الإداري

22	تمهيد
23	1-تعريف التسيير
23	2-التطور التاريخي للتسيير
23	3-الوظائف الأساسية في تسيير المنشآت الرياضية
30	4- المسير ومكانته في الهيكل التنظيمي
31	5-مفهوم المسير
32	6- صفات المسير الناجح
32	7- عمل المسير
33	خلاصة

الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

35	تمهيد
36	1- نبذة تاريخية
38	2- مفهوم المنشآت الرياضية
38	3- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
41	4- مكونات المنشآت الرياضية
42	5- مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية
43	6- النظام القانوني و الإداري لعمل المنشآت الرياضية في الجزائر
44	7- أنواع المنشآت الرياضية
45	خلاصة

الجانب التطبيقي

48	تمهيد
49	1- الدراسة الاستطلاعية
49	2 - المنهج المستخدم
50	3- مجتمع البحث
50	4-عينة الدراسة وكيفية اختيارها
51	5-ادوات الدراسة
51	6- المعالجة الاحصائية
52	خلاصة

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

54	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
100	الاستنتاج العام
102	إقتراحات
104	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص البحث

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	يوضح وجود اسس استقطاب الموارد البشرية من عدمها في المنشأة الرياضية	01
56	يوضح مدى مساهمة الاستغلال الجيد للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنشآت الرياضية.	02
58	يوضح الطريقة التي تنتهجها ادارة المنشأة في عملية استثمار المورد البشري	03
60	يوضح مستوى تعامل الادارة مع العمال في المنشأة	04
62	يوضح مستوى توزيع العمال على هياكل المنشأة	05
64	يوضح مدى اداء العمال لواجبهم.	06
66	يوضح مدى امكانية وجود مشكلات تواجه العمال في عملهم.	07
68	يوضح وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تعمل على تحسين أداء المنشآت الرياضية.	08
70	يوضح دور الانسجام بين هياكل المنشأة	09
72	يوضح مدى وجود منافسة خارجية مع المنشأة من ناحية التسيير	10
74	يوضح مستوى اداء المنشآت الرياضية	11
76	يوضح كفاءة مدير المنشأة	12
78	يوضح تأثير إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء المنشآت الرياضية.	13
80	يوضح تقييم مستوى ادارة الموارد البشرية في المنشأة	14
82	يوضح مدى وجود تكوين لفائدة عمال المنشأة الرياضية.	15
84	يوضح دور عملية التكوين في رفع كفاءة العمال في المنشأة.	16
86	يوضح مدى وضع ميزانية كافية لتكوين عمال المنشأة	17
88	يوضح العامل المساهم أكثر في تطور اداء المنشأة الرياضية.	18
90	يوضح مدى متابعة ادارة المنشأة التقدم الحاصل في اداء عمالها بعد التكوين في المنشأة .	19
92	يوضح مدى وضع معايير لتقييم نجاح التكوين	20
94	يوضح طبيعة التكوين الذي تجريه المنشأة لموظفيها	21

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
54	يحدد وجود اسس استقطاب الموارد البشرية من عدمها في المنشأة الرياضية	01
56	يحدد مدى مساهمة الاستغلال الجيد للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنشآت الرياضية.	02
58	يحدد الطريقة التي تنتهجها ادارة المنشأة في عملية استثمار المورد البشري	03
60	يحدد مستوى تعامل الادارة مع العمال في المنشأة	04
62	يحدد مستوى توزيع العمال على هياكل المنشأة	05
64	يحدد مدى اداء العمال لواجبهم.	06
66	يحدد مدى امكانية وجود مشكلات تواجه العمال في عملهم.	07
68	يحدد وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تعمل على تحسين أداء المنشآت الرياضية.	08
70	يحدد دور الانسجام بين هياكل المنشأة	09
72	يحدد مدى وجود منافسة خارجية مع المنشأة من ناحية التسيير	10
74	يحدد مستوى اداء المنشآت الرياضية	11
76	يحدد كفاءة مدير المنشأة	12
78	يحدد تأثير إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء المنشآت الرياضية.	13
80	يحدد تقييم مستوى ادارة الموارد البشرية في المنشأة	14
82	يحدد مدى وجود تكوين لفائدة عمال المنشأة الرياضية.	15
84	يحدد دور عملية التكوين في رفع كفاءة العمال في المنشأة.	16
86	يحدد مدى وضع ميزانية كافية لتكوين عمال المنشأة	17
88	يحدد العامل المساهم أكثر في تطور اداء المنشأة الرياضية.	18
90	يحدد مدى متابعة ادارة المنشأة التقدم الحاصل في اداء عمالها بعد التكوين في المنشأة .	19
92	يحدد مدى وضع معايير لتقييم نجاح التكوين	20
94	يحدد طبيعة التكوين الذي تجريه المنشأة لموظفيها	21



مقدمة:

أن النظرة تغيرت تماما نحو المورد البشري، حيث أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والاستراتيجي لقيامها، بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصبا عليها في وقت مضى تم الإدراك، من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعد على ذلك.

ويقابل هذا التغير في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تطور الإدارة بجميع عناصرها، حيث أحرقت في هذا المجال أيضا العديد من الدراسات وظهرت مجموعة من النظريات ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل المؤسساتي وتحقيق الاستقرار الإداري، ورسم الأهداف والعمل على بلوغها، فأصبحت الحاجة إلى التنظيم الإداري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضرورة فحاجة المورد البشري إلى ذلك التنظيم صارت تتمثل في كون هذا الأخير يساعد على تحقيق الحاجيات وإشباعها والعيش وفق نسق سليم، فحاجة المنشآت الرياضية تظهر في كونه يساعد على الاستمرارية والاستقرار والازدهار، وتحسين جودة الخدمات للرياضيين، حيث شهدت المؤسسات الرياضية تطورات كبرى أدت إلى توسعها وتعدد نشاطاتها وبروز أهميتها القصوى في تطوير الرياضة عن طريق تحسين السلوك الإنساني والإسهام في عملية التربية وتكوين وترقية الشعوب وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على أسس سليمة.

لقد حتم هذا على المنشآت الرياضية أن تهتم وتركز على الإستثمار البشري منتهجة في ذلك ما اتبعته الإدارة في مجالات أخرى فعملت على الاهتمام بالعامل من خلال تنظيم كل ماله علاقة به والعناية به والحفاظة عليه لضمان تطورها، وتوفير ظروف العمل المناسبة وذلك بوضع إدارة خاصة بشؤون الأفراد العاملين داخل المنشآت الرياضية. فالمنشآت الرياضية لها دور كبير في تطوير الرياضية والرياضيين فهي الدعامة الرئيسة في المجال الرياضي لهذا أولت الدول المتطورة أهمية كبيرة في إنشاء المنشآت الرياضية، وفي تطويرها وإستحداث تقنيات جديدة فيها، مما جعلها في مصاف الدول الرائدة في المجال الرياضي، وكل هذا جاء نتيجة للإستغلال الأمثل للموارد البشرية في تسيير وانشاء المنشآت الرياضية من خلال الاهتمام به إهتماما بالغا، وتكوينه تكوينا جيدا، وتوفير ظروف عمل مريحة.



الجانب التمهيدي

1 - إشكالية الدراسة:

الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة، فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمان، ونجحت فيما خطت ونفذت.

فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلاً عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.

إن الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لدولة ما رغم أهميتهما وضرورتهما الكبرى لا يغنيان أبداً عن العنصر البشري الكفاء، والماهر، والفعال، والمدرّب، والمعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية دقيقة، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور والأزمان، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجاً بذاتهما، فالبشر بخصائصهم التي خلقهم الله سبحانه وتعالى عليها هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية، للحصول على السلع والخدمات التي تعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الفسيولوجية للفرد، بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية أو الحياة الكريمة للفرد والمجتمع، ومن ثمّ التقدم الاقتصادي للدولة، وللإقتصاد العالمي ككل، ونظراً لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينها، وعليها أيضاً إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساساً من أجلها، لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات والمشكلة عموماً في المنشأة الرياضية من الإدارة العامة والإدارات الفرعية والعمال، لذلك أصبحت المنشآت عموماً - والرياضية منها على وجه الخصوص - تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة وبالتالي أصبحت الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة على غرار الموارد الأخرى في المجال الرياضي.

(مروة فرغلي جابر فرغلي، 2012، ص13)

ومنه نطرح التساؤل العام: هل للإستثمار البشري دور في تسيير المنشآت الرياضية ؟

وقد تفرعت منه عدة أسئلة جزئية وهي :

- هل للاستثمار في الموارد البشرية دور في تحسين اداء الموارد البشرية لدى المنشآت الرياضية؟

- هل لإدارة الموارد البشرية دور في تطوي أداء المنشآت الرياضية ؟

- هل هناك إستراتيجية لدى المنشآت الرياضية تعمل على تكوين وتدريب الموارد البشرية ؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1 الفرضية العامة:

للاستثمار البشري دور فعال في تسيير المنشآت الرياضية.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- الإستثمار في الموارد البشرية دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية.
- لإدارة الموارد البشرية دور فعال في تطوير أداء المنشآت الرياضية.
- للمنشآت الرياضية إستراتيجية تعمل على تكوين وتدريب الموارد البشرية.

3- أهداف الدراسة:

- معرفة مدى استثمار المنشآت الرياضية للموارد البشرية الداخلية والخارجية.
- التعرف على مدى انعكاس هذا الاستثمار على تسيير معظم مصالحها.
- التعرف على معايير استقطاب الموارد البشرية التي تنتهجها المنشآت الرياضية في مجال التوظيف.
- تسليط الضوء على السياسة التي تتبناها المنشآت الرياضية في تكوين مواردها البشرية.
- التعرف على نظام تقييم الموارد البشرية المعتمد في المنشآت الرياضية.
- التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.
- معرفة البرامج التكوينية الخاصة بعمال المنشآت الرياضية

4- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

4-1 الباحث:

- معرفة أهمية الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية.
- الرغبة في التخصص الأكاديمي في مجال الإدارة والتسيير الرياضي و بالذات في الموارد البشرية.
- حداثة الموضوع من حيث التطرق لاستثمار الموارد البشرية في الكتب والمراجع وخاصة العربية منها وندرة الدراسات والأبحاث.

4-2 المهتمين بهذا المجال من الدراسة:

- الإطلاع على دور تنمية الموارد البشرية والاستثمار في العنصر البشري والحصول على معلومات موثقة علميا بالإضافة إلى أنها قد تمثل بداية لأبحاث أخرى.
- ستعطي هذه الدراسة نظرة شاملة عن أهمية استثمار الموارد البشرية باعتبار أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات الرياضية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى معرفة كيفية تنمية هذه الموارد والتي قد تشكل حافز لبذل مجهود أفضل للاستفادة من هذه الدراسة.

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

5- أسباب إختيار الموضوع:

1-5 الذاتية :

- الرغبة في دراسة مثل هذه المواضيع الخاصة بالموارد البشرية في وقتنا الحاضر
- رغبة منا في القيام بدراسة بعض المنشآت الرياضية ببلدية الوادي، لأن كثيراً من الدراسات في هذا المجال تتم في المؤسسات الصناعية والمنظمات .

2-5 الأسباب الموضوعية :

- تأسيس المنشآت الرياضية الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي الاهتمام به من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل.
- التعرف على أهمية تنظيم الموارد البشرية وأثره في تسيير المنشآت الرياضية .
- التعرف على واقع العمل في المنشآت الرياضية .

6-تحديد المفاهيم والمصطلحات :

1-6 مفهوم الاستثمار:

أ- لغة:

الاستثمار (ثمر) بمعنى الاستغلال و الانتقال، يقال استثمر الشيء بمعنى جعله يثمر أي استغله، واستثمر الرجل أي أصاب ثمرا. (يوسف محمد البقاعي: 2006، ص41)

ب- اصطلاحا:

يقصد بالاستثمار عموماً اكتساب الموجودات المادية والمالية وسوف نحاول التمييز بين مصطلحين، الاستثمار بالمعنى المالي وبالمعنى الاقتصادي. (عاطف محمد عبيد: 1976، ص16)

- مفهوم الاستثمار بالمعنى الاقتصادي: في الاقتصاد غالباً ما يقصد بالاستثمار اكتساب موجودات الموجودات المادية على أن التوظيف للأموال يعتبر مساهمة في الإنتاج، أي إضافة منفعة أو خلق قيمة تكون على شكل سلع و خدمات.

- مفهوم الاستثمار في الإدارة المالية: من هذا الجانب ينظر إلى الاستثمار على أنه اكتساب الموجودات المالية أي توظيف الأموال في الأوراق والأدوات المالية(توفيق حسوني : 1993، ص24)

ج- التعريف الإجرائي:

هو توظيف المورد البشري المتاح حالياً في المنشأة الرياضية قصد الحصول على عائدات كبيرة في المستقبل تعود بالفائدة على المنشأة الرياضية والرياضة.

6- 2 إدارة الموارد البشرية:

أ- اصطلاحا:

لها عدة تعار يفهم أطلاقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع وكذلك عرفت بأنها ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة. (عبد الرحمان سيار، 2014، ص 14)

التعريف الإجرائي:

بأنها الإدارة المسؤولة عن فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

6- 3 التسيير:

أ- لغة: سير تسييرا، جعله يسير أخرجه من بلده، المثل جعله ينتشر بين الناس. (المعجم العربي المبسر: ب، ص 193)

ب- اصطلاحا:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها ولتسيير عملية إدارية مستمرة (راتب احمد قبيعة: ص 380)

ج- التعريف الإجرائي:

هو طريقة عقلانية للتنسيق بين موارد المنظمة قصد تحقيق الأهداف المحددة و تتم هذه الطريقة بعملية التخطيط والتنظيم للإدارة والرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وبالتوفيق بين مختلف الموارد.

6- 4 المنشآت الرياضية:

(أ) لغة: منشأة وجمعها منشآت، وتعني مكان للعمل أو الصناعة يجمع الآلات والعمال. (معجم المعاني ص 190)

ب- اصطلاحا:

يمكن تعريف المنشأة الرياضية على أنها ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات اللازمة و المخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا ومستقبلا. (محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشقارين، 2012، ص 14)

ب- التعريف الإجرائي:

هو ذلك المكان المجهز بكل الوسائل والتجهيزات الرياضية التي تحتاج إليها المؤسسة بغرض تحقيق أهداف مسطرة مسبقا.

7 - الدراسات السابقة و المشابهة:

الدراسة الأولى: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية تحت عنوان "دور الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية" للباحث مانع علي، بجامعة محمد خيضر بسكرة ، للسنة الجامعية 2016/2017
مشكلة الدراسة: هل للموارد البشرية دور في تسيير المنشآت الرياضية.

التساؤلات الجزئية:

- مامدى مساهمة العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية في تحقيق البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية.
- كيف يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.

- ما مدى تأثير العمليات الإدارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية ؟

الفرضية العامة:

- تلعب الموارد البشرية دور هام وإيجابي في تسيير المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية :

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

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

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

أهداف الدراسة:

- إن الهدف من هذا البحث يتمحور على الأهداف التالية:

- معرفة أهمية الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية.

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

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

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

منهج الدراسة: إتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي.

الأداة المستعملة: لقد إستخدم الباحث في دراسته الاستبيان.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث يرى كل الباحثين أن التنظيم الجيد الذي تسيير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار وساهم في تطوير المنشآت الرياضية.

الدراسة الثانية: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي بعنوان " دور الإستثمار البشري في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية" للباحث بلواضح محمد أمين، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، للسنة الجامعية 2014/2015.

مشكلة الدراسة: هل للاستثمار البشري دور في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية ؟

التساؤلات الفرعية:

- هل لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية ؟
- هل لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة الرياضية ؟
- هل لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الإدارة الرياضية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

الاستثمار البشري له دور في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية.
- لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة الرياضية.
- لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الإدارة الرياضية.

أهداف الدراسة:

- معرفة مدى استثمار مديرية الشباب والرياضة للموارد البشرية الداخلية والخارجية.
- التعرف على مدى انعكاس هذا الاستثمار على تسيير مخلف مصالحها.
- التعرف على معايير استقطاب الموارد البشرية التي تنتهجها مديرية الشباب والرياضة في مجال التوظيف.
- تسليط الضوء على السياسة التي تتبناها مديرية الشباب والرياضة في تكوين ورسكلة مواردها البشرية.
- التعرف على نظام تقييم الموارد البشرية المعتمد في مديرية الشباب والرياضة

المنهج المتبع في الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

الأداة المستعملة في الدراسة: إستخدام الباحث الاستبيان في عملية جمع البيانات

نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن المديرية تولي اهتمام وتبذل جهدا في مجال الاستثمار البشري ولكن هذا الاهتمام والجهد المبذول غير كافي ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب، فهي تسعى إلى تأمين العنصر البشري المؤهل تأهيل علمي من خلال إتباعها لإستراتيجية عمل للتوافق مع الإستراتيجية العامة للمديرية لكن يبدو أن هناك ما يشوب هذه الإستراتيجية لأنها ليست واضحة.

- أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية، وقد أظهرت الدراسة أنه يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص بشكل جيد وهذا يدل على وجود إستراتيجية واضحة ويتم تطبيقها بشكل ناجح.

- أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر ولكن بشكل ضعيف للبرامج التدريبية تدل على خلل في إستراتيجية التدريب المتبعة وقد يرجع ذلك لقصور في استيعاب البرامج التدريبية أو الميزانية المخصصة للتدريب.

- أكدت الدراسة أن التدريب والبرامج التدريبية المتبعة في المديرية تعمل على رفع كفاءة الموظفين إلا أنها ليست على المستوى المطلوب فإجابات الباحثين أشارت إلى مدى حرص الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية وتنمية وتطوير المهارات والقدرات.

الدراسة الثالثة: بعنوان "أهمية رأس المال البشري ودوره في التنمية الإقتصادية" للباحث علوان حميد سنة 2009

أهداف الدراسة: التعرف على أهمية رأس المال البشري ودوره في التنمية الإقتصادية

المنهج المتبع: المنهج الاستقرائي التحليلي

أداة جمع البيانات: إستقراء ماورد في الكتب والأبحاث والدوريات والمؤتمرات.

أهم نتائج الدراسة:

- إن الاستثمار البشري من أفضل الاستثمارات عائد وخدمة للتنمية الإقتصادية الشاملة.
- اعتراف المنظمات والهيئات الدولية بأهمية رأس المال البشري في عملية التنمية الإقتصادية الاجتماعية من منطلق توفير قوى عاملة ومدربة.
- إدخال مكونات رأس المال البشري كوسيلة وهدف من أهداف خطط التنمية الإقتصادية.

الدراسة الرابعة: جاءت تحت عنوان " تطوير النظم البشرية مع التركيز على الموارد البشرية " للباحث كازوكي اوهارا، سنة 2002 .

أهداف الدراسة:

- إن الإنفاق على تنمية الموارد البشرية هو استثمار وليس مجرد تكاليف
- إن كفاءة الاستثمار وإدارته بشكل مناسب تؤدي إلى تحسين فعالية تنمية الموارد البشرية .

المنهج المتبع: الوصفي تحليلي .

أدوات جمع البيانات: إستقراء ماورد في الكتب والأبحاث

أهم نتائج الدراسة:

-إن اهمية العائد على الإستثمار في الموارد البشرية لا تبدأ عندما يتحول على ارقام ولكن عندما تشارك وتستخدمها الشركة باعتبارها معيارا أو مقياسا مرجعيا .

- إن عائدات الاستثمار للموارد البشرية تهدف إلى إدارة الإستثمار بكفاءة.

الدراسة الخامسة: بعنوان "رأس المال البشري إستثمار الموارد البشرية وأداء الشركات" للباحث تشوتشان ين، سنة 2005

أهداف الدراسة: هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في الموارد البشرية ورأس المال البشري في المنظمة وأداء الشركة من خلال تأثير وسيط الرأسمال البشري للمنظمة.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

العينة: 20 من مدراء بعض الشركات، و 90 عامل من عمال نفس الشركات.

أداة جمع البيانات : إستمارة الإستبيان

من أهم نتائج الدراسة:

- إن الإستثمار في الموارد البشرية له أثر إيجابي هام على أداء المنظمات

إن الأثر الوسيط لمستوى رأس المال البشري بين الاستثمار في الموارد البشرية والأداء تم إثباته.

8- التعليق على الدراسات السابقة:

إنطلاقا من الإطلاع الدقيق على مضمون الدراسات السابقة التي تناولت الإستثمار البشري وكذلك تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية توصلنا إلى مايلي:

- أن الباحثين في الدراسات السابقة استعملوا أداة واحدة للدراسة هي أداة الإستبيان .
- إتفقت كل الدراسات على أن الإستثمار في المورد البشري له دور كبير في تنظيم أداء المنظمات ، ويساعد كذلك على تحقيق أهدافها .

- أما ماتتفق فيه دراستي مع هذه الدراسات السابقة التي تناولت الاستثمار في الموارد البشرية، هو ضرورة الإستثمار في الموارد البشرية باعتبار أن العنصر البشري يمثل الكيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات الرياضية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وكذلك أن الإستثمار في الموارد البشرية يرفع من أداء المورد البشري.
- أما الإضافات التي تقدمها هذه الدراسة هي أن لإدارة الموارد البشرية دور فعال في تطوير أداء المورد البشري في المنشآت الرياضية، وكذلك للبرامج التكوينية دور فعال في رفع كفاءة العمال في المؤسسات الرياضية.
- أما ما أستفدت منه من هذه الدراسات السابقة بالدرجة الأولى:
 - ساعدتني على ضبط إشكالية الدراسة وتحديد المتغيرات وساعدتني أيضا في إعداد الجانب النظري.
 - صياغة أهداف وتساؤلات الدراسة.
 - اختيار المنهج المناسب للدراسة والأداة المناسبة .



الفصل الأول

الإستثمار البشري

تمهيد:

تعد الخلفية النظرية والدراسات السابقة المنطلق الأول للباحث عند بداية دراسته، ففيها يقوم الباحث بجمع المعلومات النظرية التي لها ارتباط بموضوع الدراسة، حيث تساعده في تفسير النتائج المتحصل عليها وكذلك الاستدلال بها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة ومؤشراته والأدبيات النظرية حوله، حيث نستخدم هذه المعلومات عند تفسير النتائج المتحصل عليها.

وفي هذا الفصل سوف نسلط الضوء على كل من مفهوم الاستثمار البشري، وأبعاده، وأهميته، وأهدافه، والعوامل المؤثرة فيه، ثم نطرق إلى، ماهية التسيير، وتطوره التاريخي، والوظائف الأساسية لإدارة المنشآت الرياضية، بالإضافة إلى أهم صفات المسير الناجح، كما تطرقنا أيضا في الفصل الأخير إلى المنشآت الرياضية وتناولنا فيه نبذة تاريخية عن المنشآت ومكوناتها وأسس تخطيط المنشآت الرياضية وتصنيف المنشآت الرياضية.

1- الإستثمار البشري

1-1- مفهوم الاستثمار البشري :

لغة: الاستثمار (ثمر) بمعنى الاستغلال و الانتقال، يقال استثمر الشيء بمعنى جعله يثمر أي استغله، واستثمر الرجل أي أصاب ثمرا. (يوسف محمد البقاعي: 2006، ص41)

إصطلاحاً: يشير مفهوم الاستثمار البشري إلى النظرية التي وضعها "كاري بيكر" في منتصف الستينات من القرن الماضي، وكانت الانطلاقة من الأبحاث التي درست أسباب النمو القوي المحقق خلال ما يعرف بثلاثينيات المجد، حيث أرجعت نسبة كبيرة من النجاحات المحققة في تلك الحقبة إلى التقدم التقني الحاصل آنذاك، وأيضاً إلى تراكم المهارات الجماعية والفردية.

فالاستثمار البشري هو مجموعة المعارف والمهارات والخبرات، ولدى القدرات التي تمكن من الزيادة الإنتاجية في العمل لدى أفراد أو جماعة عمل معينة.

ونظرية الاستثمار البشري تقوم على تنمية الفرضية المراد منها أن الفرد يقوم بالاستثمار من اجل الحصول على إيرادات في شكل أحوار إضافية، ويتم تراكم رأس المال هذا من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر، وأيضاً من خلال التربية الأسرية، أو المهارات المكتسبة أثناء العمل.

فالاستثمار البشري يهدف إلى الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي يتطلبها، ويقوم به إما الفرد ذاته من خلال (التكوين الأساسي، والخبرات، والتكوين خارج المهنة التي يؤديها الفرد)، أو تقوم به المؤسسة من خلال (التكوين المستمر).

يعرفه تقرير التنمية الإنسانية العربية للاستثمار البشري بأنه: "النواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرفي".

يعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه: كل ما يزيد من إنتاجية العمل والموظفين من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها من خلال العلم والخبرة.

يعرفه كيند ليرجر: "إن الاستثمار البشري هو ذلك الجزء المضاف إلى العمالة الخام".

ويعرفه مايكل تودارو: "بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الإنفاق على التعليم".

ويعرفه ثيودور نقلا عن المبرجي وأحمد بأنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية". (عادل حرحوش صالح المبرجي: 2001، ص204)

ويعرفه عبد الحميد المصري سنة 2003 بأنه: "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عبر طرق التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله. (محمد مصطفى محمود: 2010، ص6)

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الاستثمار البشري بأنه: استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي رفع طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع و الخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطنا صالحا في مجتمعه.

2- أبعاد الاستثمار البشري :

للاستثمار البشري العديد من الأبعاد منها ما هو رئيسي ومنها ما هو ثانوي.

2-1- الأبعاد الرئيسية للاستثمار البشري :

✓ استقطاب رأس المال البشري :

هو البحث عن الخبرات وتوفير نظام معلومات يسهل مهمة الاختيار و الاستقطاب.

✓ صناعة رأس المال البشري :

يشمل تعزيز قدرات الأفراد العاملين، تقليل المعارضة بين الأفراد، خلق الأنسجة الفكرية.

✓ تنشيط رأس المال البشري :

ويتضمن استخدام العطف مع العاملين، تشجيع الجماعات الحماسية، الإهتمام بآراء العاملين.

✓ المحافظة على رأس المال البشري :

ويركز على استمرار التدريب والتطوير، التحفيز المادي والمعنوي، تقليل الاقتراب التنظيمي.

✓ الإهتمام بالعملاء :

يضمن توثيق متطلبات العملاء، توافر نظام معلومات لتقديم الخدمة للعميل، السعي للاحتفاظ بالعملاء القدامى (محمد

مصطفى محمود: 2010 ، ص 13).

2-2 الأبعاد الثانوية (المساعدة):

هناك أبعاد أخرى للاستثمار في رأس المال البشري من بينها:

✓ البعد الثقافي :

حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

✓ البعد الاقتصادي :

من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع و الخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليما و تدريبا لديه فرصة أجدر للعمل

كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

✓ البعد الاجتماعي :

فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية و الفكرية و يكسبه الأنماط و القيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على فهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور

الإنسان بالذات.

- ✓ **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم القدرة على البحث و الابتكار و الاختراع و التطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة و التحسين المستمر في وسائل المعيشة.
- ✓ **البعد الأمني:** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار(صلاح الدين محمد عبد الباقي:2003،ص220).

3- العوامل المؤثرة في الاستثمار البشري :

يرتبط الاستثمار في الرأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من عامل إلى آخر، ومن هذه العوامل نذكر ما يلي:

3-1- العوامل الجغرافية: تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها. فالمنامح يحدد السن الملائم لبدء التعليم وبداية ونهاية السنة الدراسية ففي الجهات الشمالية التي تنتشر فيها العواصف الثلجية و البرودة مثل السويد والنرويج والدانمارك يتأخر السن التعليمي إلى السابعة،بينما في المناطق المعتدلة والحارة يبدأ من السادسة،أما العطلات الدراسية الصيفية ففي البلاد العربية تبدأ في شهر يوليو وتنتهي في سبتمبر للارتفاع الكبير في درجة الحرارة في هذه الفترة،بينما تبدأ هذه العطلة في البرازيل في شهر ديسمبر وتنتهي في فبراير لأنها شهور الصيف في النصف الجنوبي من الكرة الأرضية، كما يؤثر المناخ في شكل وتكلفة المباني المدرسية وما تحتاجه من تدفئة صناعية أو تبريد صناعي.

أما البيئة فانه في كثير من الدول يتم إدخال جانبا من المقررات الدراسية يتعلق بطبيعة البيئة ساحلية أو زراعية أو صناعية أو صحراوية وغيرها ضمن محتويات البرامج التعليمية و التدريبية.

وفيما يتعلق بمصادر الموارد الزراعية القائمة على خصوبة التربة واتساع الرقعة الزراعية،أو الموارد العينية القائمة على وفرة الخدمات المعدنية كالذهب والنحاس والحديد والفحم والبتروول وغيرها، فان وجود هذه الموارد وتحقيق عائد منها يوفر للدول مصادر مالية تمكنها من الإنفاق على تنمية الموارد البشرية.

3-2- العوامل السكانية: يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني حيث يحدد التوزيع العمري للسكان والفئات الموازية للمراحل التعليمية الكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية، كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من هذه المرافق وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق والموارد في دولة ما تتفاقم مشكلات الأمية وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات بأعداد كبيرة والاهتمام بكافة المراحل التعليمية بالجوانب الكمية على حساب النوع مما يترتب عليه إهدار الاستفادة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة وغيرها من المشكلات. (مركز البحوث والدراسات بالعرفة التجارية الصناعية بالرياض،2000،ص08)

3-3- العوامل الاجتماعية: وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعية.

ويأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام مع تمسك المجتمع بالحفظ على العقائد الدينية مما يلتزم معه المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي المبادئ والالتزامات بها. أما اللغة فهي تؤدي دورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمع و وسيلة التعبير والاتصال بين أفرادها.

وفيما يتعلق بالتكوين الاجتماعي فإنه يؤثر في النظام التعليمي من خلال ارتباط الفرد بالمجتمع من ناحية وتكون المجتمع في تركيبته من الأفراد القائمين به، ويؤدي مدى الاتجاه الذي يتبناه المجتمع لإتاحة فرص التعليم لأفرادها على تحديد حجم شمولية التعليم و عرضه سواء لكافة سكان المجتمع في سن التعليم أو لفئات معينة منه.

3-4- العوامل الاقتصادية: هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد والتعليم والتدريب حيث تؤثر الأوضاع

الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف سواء للإنفاق الكامل عليها أو لدعمها، كما أن المؤسسات التعليمية و التدريبية تمول المشروعات الاقتصادية بالأيدي العاملة المؤهلة والمدربة في مجال أنشطتها.

3-5- العوامل السياسية: حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالإيديولوجية التي

تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة من الدول الأخرى حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك ذات الإيديولوجية الاشتراكية. (مركز البحوث والدراسات بالعرفة التجارية الصناعية بالرياض، 2000، ص09)

4- أهمية الاستثمار البشري:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية لكن أن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يسهم التعليم في تراكم الرأسمال البشري، وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل و يزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليماً ولذلك فإن تراكم الاستثمار البشري يساعد في التقدم التقني ويعد مصدر من مصادر النمو الدائم.

كما أن أهمية الاستثمار البشري العلمية والعملية أدى إلى الإلتفات إلى الأهمية البالغة لمفهوم الاستثمار البشري ودوره في نهضة المجتمع وتقدمه في إعطاء الأولوية متقدمة للتنمية البشرية كما وكيفا وعمقا، وفي ظل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارات عالية بل تحتاج إلى المعرفة أو لتغير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج يجب تنمية المورد البشري من حيث الكم والكيف.

لذلك فهناك اتفاق على أن التحديات التي يتحملها العصر الجديد لن يرتضي لها إلا المورد البشري دائم الترقية ودائم النمو سواء على المستوى الفردي أو على صعيد المجتمعات حتى يمكن الجميع من المشاركة في العالم الجديد وان الارتقاء

بالثورة البشرية لن يحقق إلا بعد توافر شروط الجودة الكلية في كافة مراحلها ومستوياتها. (محمد مصطفى محمود: 2010، ص16)

- تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم. (أحمد علي صالح: 2008، ص70).
- وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي حيث ذكر آدم سميث في كتابه الشهير ثروة الأمم أن كافة القدرات المكتسبة النافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه.
- كما أكد الفريد مارشال أهمية الاستثمار وطنيا وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال الذي يستثمر الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة أن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود (أحمد علي صالح: 2008، ص71).

5- أهداف الاستثمار البشري :

- يهدف الاستثمار البشري إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنشأة ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف في ما يلي:
- تنمية قدرات ومهارات الأفراد اللازمة لأداء الوظائف الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.
 - توفير الجانب السلوكي للعاملين داخل المؤسسة وفي هذا المجال يساهم الاستثمار البشري بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء والعملاء والرؤساء والمجتمع وتقوية الاتصالات الشخصية الفعالة.
 - الاقتصاد في النفقات يؤدي بالبرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق الرفع من إنتاجية العاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقته.
 - تزويد المؤسسات بجميع أشكالها بالخبرات والمعارف الجاهزة لممارسة العمل كل في مجاله.
 - توفير القوة الاحتياطية في المنشأة بحيث يمثل الاستثمار البشري مصدرا لتلبية الاحتياجات الملحة من الأيدي العاملة فعبه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
 - التقليل من الإسراف لان الاستثمار البشري بالنسبة للعمال يعني تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي لدى العمال.
 - توسيع مدارك الفرد وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه وزيادة فرص العمل لديه. (أحمد علي صالح: 2008، ص76).

خلاصة

يعد الاستثمار في المورد البشري، حجر الأساس في العملية الإدارية، ذلك لأن مدى فعالية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد في درجة كبيرة على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات، فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات، والسياسات والخطط وهم الذين يضعون البرامج ويسهرون على تنفيذها و يمكن القول أن نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى الاستخدام الأمثل لهذه القوى، هذا ما يبرز ضرورة حتمية وجود قوى بشرية ذات كفاءة ومهارات عالية.

الفصل الثاني

التسيير الإداري

تمهيد:

التسيير هو عملية ضرورية لأي جهد جماعي فهي أحد العوامل الرئيسية لضمان التقدم وتحقيق الأهداف لأنها تتضمن توجيهها وقيادة للجهود البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة وهي أيضا عمادة تقدم كافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وبدونه كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن.

فالرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع كان من الضروري التشبث بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها.

ويعكس تقدم الدول في المجال الرياضي مدى التقدم في إستخدام التسيير والإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة والتسيير كلما تحسن المستوى الرياضي.

فالإدارة في حد ذاتها هي عملية إتخاذ القرارات سواء كانت هذه القرارات تتعلق بتحديد الأهداف أو برسم السياسات أو بوضع الإقتراحات عن الأحوال في المستقبل، أو فيما يتعلق بالبرامج الزمنية أو إرشاد المرؤوسين أو تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وقبولها أو رفضها

1- التسيير الإداري:

1-1- تعريف التسيير:

لغة: سير تسييرا، جعله يسير أخرجه من بلده، المثل جعله ينتشر بين الناس. (المعجم العربي الميسر: ب س، ص 193)
اصطلاحاً: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها ولتسيير عملية إدارية مستمرة (راتب احمد قبيعة: ص 380)

مفهوم مصطلح التسيير واسع . فتعددت تعاريفه لذا نبرز منها:

التعريف الأول: يعرفها الإداري الأمريكي جونسون بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الانجازات الفعالة الكافية لتحقيق ابسط الاحتمالات في النجاح (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2001، ص 52)

التعريف الثاني: عرف كل من دوسونس كيلبي و بلونتن وبيتل سنة 1990 الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية لذلك بدأت جامعة أوهايو بدراسات الماجستير في الإدارة الرياضية عام 1966، وكانت هذه أول دراسة في برنامج الإدارة الرياضية في أمريكا وبعدها عدة جامعات في تنظيم دراسات في الإدارة الرياضية (عصام بدوي، 2001، ص 20).

2- التطور التاريخي لعلوم التسيير:

مع التطور الاقتصادي والشركات التجارية التي ظهرت خاصة في ايطاليا وذلك في القرن 15 وانتشارها في أوروبا وتطور مفهوم الإدارة والتسيير خاصة بعد استعمال الوسائل الكمية كالحاسبة في مراقبة المؤسسات وإدارة الأعمال والقواعد المالية في البنوك، ويعتبر ادم سميث أول من حاول وضع القواعد الحديثة للإدارة والتنظيم وتواصلت هذه المحاولات بأعمال فريديريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل وتنظيمه، إضافة إلى أعمال فايول بفرنسا حول الإدارة وتنظيم المسؤوليات في المؤسسات وتقسيم الوظائف وغيرها ، وقد تعينت عدت هيئات ذات تنظيم اجتماعي وتقني من اجل متابعة البحوث والأعمال ، الأمر الذي أدى إلى تكوين عدة اتجاهات ومدارس تنظيمية وإدارية ركزت على جانب المؤسسة والمنظمة بشكل واسع ، وانطلقت من التنظيم بمعناه العام وصولاً إلى معنى الإدارة الحديثة .

3- الوظائف الأساسية في تسيير المنشآت الرياضية:

3-1- التخطيط: تعتبر وظيفة التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى فالخطة عمل يحدد مسبقاً الأهداف الفرعية للدوائر المختلفة ومحاولة تحقيقها لأفراد التنظيم.

فهو ينطوي على الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف وذلك للمنشأة ككل وأيضاً، لكل إدارة، وكل قسم وكل شخص بها، فالتخطيط هو أساس الإدارة وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: 2003، ص17).

عند النظر إلى الإدارة باعتبارها عملية، فإن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى الواجب إدخالها في تحديد الأهداف، لأن الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف توضع في شكل خطط، و على ذلك فإن خطط المنظمة تحدد بطريقة إنجاز الأهداف، كما يمدنا أساساً بتقييم درجة النجاح المحتمل تحقيقه و عادة ما تعد الخطط أنشطة تتطلب سنوات عديدة لإنجازه، كما تعد خطط أخرى لمشروعات قصيرة الأجل، ومن أمثلة التخطيط طويل الأجل برامج تنمية و تطوير المنتجات وأيضاً خطط تمويل نشاط المشروع، أما تخطيط قصير الأجل فمن أمثلة الخطط التي يضعها مشرف العمال للرقابة على مستوى الإنتاج اليومي و الأسبوعي، و كلاً النوعين من التخطيط لازماً لإنجاز أهداف المشروع (محمد سعيد سلطان: 1993، ص28).

أنواع التخطيط:

- التخطيط كما ورد سابقاً هو البحث عن أفضل البدائل لتحقيق هدف معين في مدة معينة وفي حدود الإمكانيات المتاحة تحت الملائمات والظروف الممكنة القائمة ويكون نتائج التخطيط خطط.
- هذه الخطط هي التي تنوع وفقاً لهدف كل منها، وقد حدد نوفل ثلاثة أنواع للخطط هي:
 - السياسات: السياسة هي خطة عامة تحدد لكل مشترك تنفيذ سلوكاً معيناً يلتزم به.
 - لوائح محددة: هي عبارة عن خطوات متدرجة تتخذ عاملاً بواسطة أفراد مختلفون.
 - طريقة العمل: عملية فردية أحسن طريقة لأداء عمل معين كما يحدد الدكتور حسن احمد توفيق في كتابه الإدارة العامة أن هناك مستويين من التخطيط هما:
 - أ- التخطيط القومي: وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
 - ب- التخطيط الإداري: وهو الذي تم على مستوى الوحدة الإدارية.

أهميته:

- لا شك أن التخطيط يعتبر جسراً للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به، ويمكن القول بأن أهمية التخطيط تنبع من فوائده ومزاياها التي تعود على المنظمة ومنها:
 - يحدد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديداً دقيقاً واضحاً بما يتماشى مع إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.
 - يوضح التخطيط المشكلات المتوقعة حدوثها ومحاوله التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.

- تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد المنظمة على تحديد الموارد البشرية و المادية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
- يساعد على تخفيض التكاليف و الجهد و الوقت نظرا لأنه يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- يساعد التخطيط على التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة بما يمنح التداخل والازدواج بينهما وبما يؤدي إلى سرعة ودقة الإنجاز
- تستطيع الإدارة من خلال التخطيط العلمي السليم أن ترى الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة و للبيئة التي تتعامل معها.
- من الأهداف والفوائد الأساسية للتخطيط أن الأهداف التي يحددها تعتبر بمثابة معايير أو مؤشرات للأداء يتم من خلالها الرقابة على أداء مختلف الأنشطة ومدى قربها أو بعدها عن هذه الأهداف.
- بصفة عامة يؤدي التخطيط إلى زيادة كفاءة و فاعلية المنظمات و هو مطلب جوهري لكي تستمر المنظمة في أداء مهامها بنجاح كما يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع من التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة و العاملين بها وبيئتها التي تتعامل معها.

مراحله:

- تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل التي يمكن إجمالها فيما يلي :
- تحدي الهدف من المشروع أو العمل.
- جمع كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة هذا العمل.
- تبويب هذه المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات.
- وضع بعض الفروض اللازمة لتحقيق الأهداف وصياغتها في خطة عمل.
- وضع عدد من الخطط البديلة والتي يمكن بدورها أن تحقق الهدف.
- دراسة هذه الخطط كلها ثم اختيار ما يبدو الأنسب منها.
- وضع برامج التنفيذ من ناحية الأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني. (السيد حسن شلتوت، حسن معوض: 1996، ص19).

3-2- التنظيم:

❖ مفهومه:

يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية للدارة إذ بدونه لا يمكن للمديرين القيام بعملهم فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة (فائق حسني أبو حليلة ، 2004، ص50).

لغرض تنفيذ الخطط التي تم إعدادها فمن الضروري خلق وإنشاء التنظيم اللازم كذلك والتنظيم كوظيفة إدارية تتمثل في تحديد نوع أو نمط التنظيم المطلوب لتنفيذ الخطط الموضوعة، و هذا النمط يحدد إلى درجة كبيرة إمكان تنفيذ تلك الخطط أو عدم تنفيذها، وعلى ذلك فإن أهداف المشروع أو الخطط الموضوعة لإنجازها يؤثران بطريقة فعالة على هيكل و خصائص التنظيم و هذا يعني التنظيم المطلوب.

❖ تعريف التنظيم:

يقول هنري فايول في مفهوم التنظيم ما يلي:

"إن التنظيم هو امتداد المشروع، بكل ما يساعد تآدية وظيفة مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص ببعضهم البعض وبين الأشياء ببعضهم البعض." (قيس محمد العبيدي، 1997، ص101)

ويقول شيلدون:

"إن التنظيم أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الماكينات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من اجل أن تعطى الواجبات، بهذا الشكل، أحسن الطرق للتطبيق الإيجابي الكفء المتناسق المنتظم"

❖ أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين:

أ- تصميم الهيكل الوظيفي.

ب- الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها، وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

*التنظيم يقسم العمل بين العاملين.

*التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من أعلى إلى أسفل أو العكس.

*التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.

*التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات.

*التنظيم يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه (حليم المنيري بدوي، 1991، ص68، 67)

❖ أنواع التنظيم:

التنظيم ليس غاية في ذاته ولكن وسيلة لتحقيق أداء ونتائج معينة مطلوبة وهو وسيلة لا يمكن أبدا الاستغناء عنها، فإذا كان هنا خطأ أو تشويه في هيكل هذه الوسيلة فان من شأن ذلك أن يعوقنا عن تحقيق غايتنا أو نتائج المستهدفة.

إن الهيكل التنظيمي لا بد وأن يصمم لكي يجعل في الإمكان التوصل إلى الأهداف التي يسعى إليها نشاطا وإن يضل ممكنا له ذلك خلال أطول فترة ممكنة، لذلك يجب أن يكون السؤال الأول لتحديد نوع التنظيم المطلوب ما هو نشاطا وماذا يجب أن يكون عليه.

وهناك ثلاث طرق محددة للتوصل إلى تحليل عمل معين هي:

- **تحليل الأنشطة:** ويعني ذلك أن نتأكد مما إذا كانت هذه التصنيفات مناسبة لنوع أنشطة المنظمة محل الدراسة، فالتحليل الدقيق للأنشطة القائمة أو المطلوبة لا بد أن يكشف أسباب عطب أداء المنظمات في صورة أن نشاطها يعطي أهمية أساسية كانت له ولكنها لم تعد كذلك حاليا.

- **تحليل القرار:** والأداة الثانية الأساسية للتوصل إلى الهيكل المطلوب هو تحليل مواقف ومواقع القرارات، ما هي القرارات المطلوبة للحصول على أداء ضروري للتوصل إلى الأهداف؟ وأي نوع من القرارات هي كذلك؟ وعلى أي مستوى من التنظيم يجب أن تأخذ؟ وأية أنشطة تتضمنها هذه القرارات أو تتأثر بها أو تؤثر فيها؟ وأي مديرين يجب أن يساهموا في هذه القرارات أو على الأقل يجب أن تتشاورا قبل اتخاذ القرارات؟ وأي مهج يجب أن يبدأ بمهدف القرارات بعد أن تؤخذ؟

- **تحليل العلاقات:** والأداة الثالثة هي تحليل علاقات العمل، أي مع من يتصل مدير مسؤول عن نشاط معين؟ وما هي مساهماته التي يجب أن يقدمها للمديرين المسؤولين عن أنشطة أخرى؟ وبالمثل ما هي المساهمات التي تحصل عليها هؤلاء المديرين؟

وتحليل علاقات العمل ليست فقط حيويًا بالنسبة لتحديد نوع أو تصميم الهيكل التنظيمي، ولكنه أيضا مهم ويساعد على التعرف على نوعية الأفراد اللازمين لأداء الأعمال المختلفة. إن التنظيم يكون فعالا كما كان أكثر بساطة ومباشرة، أي اقل ما يمكن حاجة إلى أن تغير السرعة والاتجاه لكل مفردة من مفردات النشاط لأداء العمل. انه يكون كذلك لو أن كل عضو فيه مسالك في اتجاه النتيجة وليست في اتجاه الإجراء و يقاس أداءه بنتائج عمله أكثر مما يقاس بمقاييس المهارة في أداء الإجراء أو بالمقاييس المهنية.

3-3- التوجيه:

❖ مفهومه:

إن هذه الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة يطلق عليها تسميات متعددة، منها التحفيز، القيادة، التأثير، الإرشاد وغيرها.

رغم تعدد التسميات إلا أنها تدور حول معنى واحد هو العوامل الإنسانية في المنظمة حيث أن أهداف المنظمة لا تتحقق إلا من خلال الجهود الإنسانية، فإن توجيه هذه الجهود لا بد أن يمثل أحد الوظائف الهامة لإدارة المنظمة.

❖ تعريفه:

أن التوجيه له طرفين هما، الموجه، الفرد الموجه، و أن هناك علاقة بينهما هذه العلاقة تعمل على التعامل فيما بينهما من الوصول إلى الأهداف المرجوة ومساعدة الفرد.

من هذا يتبين أن التوجيه ليس عبارة عن إعطاء تعليمات محددة وإنما هي عملية إنسانية تتضمن مجموعة من خدمات التي تقدم للأفراد يد المساعدة، هذا من جهة ومن جهة أخرى يتصل أيضا بجميع الجوانب الشخصية للفرد.

بالإضافة بأن التوجيه ليس إملاء وجهة نظر شخص أكثر خبرة من شخص يقل عنه في الخبرة، وإنما يجب أن يقوم بها أشخاص مؤهلين وظيفتهم المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المرجوة.

❖ أنواعه:

إن للتوجيه أنواع مختلفة باختلاف الميادين التي يتم التوجيه بها ، فهناك التوجيه الصحي ، التوجيه العسكري، التوجيه المهني، التوجيه المدرسي.

❖ أهميته:

التوجيه عملية إنسانية تتضمن مجموعة من الخدمات التي تقدم للأفراد لمساعدتهم على أنفسهم، وإدراك المشكلات التي تواجههم، وهذا يؤدي إلى تحقيق التوافق بينهم وبين البيئة التي يعيشون فيها ،وقد نشأت أهمية التوجيه بكثرة لدى الرياضي وتعدد المدارس والجماعات، وتظهر أهمية التوجيه عندما يكون على وشك الالتحاق بشعبة معينة في المرحلة الثانوية أو الالتحاق بإحدى الجماعات بعد المرحلة الثانوية.

ويقوم التوجيه على أساس وجود مكان لكل رياضي في الميدان التعليمي أو الميدان الرياضي، حيث يهدف إلى تحقيق الأهداف عن طريق تطبيق مبدأ " أن لكل فرد الحق في اختيار الاختصاص الرياضي التي يرغب فيه " وأن لكل فرد خصائص تميزه سواء جسمية، عقلية، انفعالية، وإلى غير ذلك من الخصائص.

3-4- الرقابة:

➤ مفهومها:

إن الجانب الآخر من العملية الإدارية تتمثل في وظيفة الرقابة، وهذه الوظيفة تتمثل في القياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة الأداء والسابق تحديدها، إن وظيفة الرقابة تمارس بطريقة دائمة ومستمرة وبالرغم من اتصال هذه الوظيفة بوظيفتي التوجيه و التنظيم إلا أن اتصالها الأكبر يكون عادة بوظيفة التخطيط وعادة ما يتضمن الإجراء التصحيحي للرقابة إدخال تعديلات على الخطط الموضوعة و نتيجة لهذه الحقيقة ينظر الكثيرون من دراسي الإدارة لوظيفتي التخطيط والرقابة كجزء من دائرة متكاملة تبدأ بالتخطيط و تنتهي بالرقابة ثم التخطيط و هكذا. (علي الشريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن:1989، ص15)

➤ أهمية الرقابة:

يرى فايول " أن مهمة الرقابة في منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشأة على تلافي وقوعها أو يمنع من حدوثها مرة أخرى."

ونجد أن عملية المتابعة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها، فمن نتائج المتابعة يمكن التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توفرت المصادر السليمة للمعوقات وكذلك وسائل الاتصال الصحيحة، فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتماشى الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة، وان يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل وان يتخذ اللازم وتصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وقل التكاليف وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين عن المتابعة في الوقت المناسب وبأسرع ما يمكن حتى يستطيعون اتخاذ اللازم ونحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء فإن أداة المتابعة سوف تصبح أداة متابعة سلبية لا وسيلة أو أداة متابعة ايجابية. (زكي حنكوش: 1981، ص9)

➤ أهداف الرقابة (المتابعة):

- التأكد من تنفيذ المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وتؤثر مدى ايجابية.
- التأكد من النواحي والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة.
- التأكد من المستويات الإدارية في الصورة لما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها وإن الأقسام المختلفق تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عملية التنسيق والتوجيه واتخاذ قرارات.
- اكتشاف الأخطاء.
- التأكد من عدم وجود تعسف في استخدام السلطة.
- ترشيد عملية اتخاذ قرارات خاصة فيما يتعلق بالسياسة العامة وبأهدافه.

➤ أنواع الرقابة:

للمتابعة عدة أشكال من الممكن أن تتم بها مثل:

- زيارات المدير المسؤول لمواقع العمل.
- تقارير يعدها رؤساء الوحدات إلى المدير.
- المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين.
- تقارير الإنتاج والأرقام والإحصائيات التي ترد بها.

- الشكاوى التي تصل إلى المدير بعد دراستها.
 - وبالرغم من أن هناك أنواع عديدة لأشكال أنواع المتابعة ، إلا أن هناك بعض الأسس التي تفصل نوعا آخر، بحيث تتوافر الشروط الآتية:
 - مناسبة نوع الرقابة لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة.
 - تنفيذ الرقابة في الوقت المناسب، فإذا لم تتمكن عملية الرقابة من اكتشاف الانحرافات والعيوب في الوقت المناسب وخاصة قبل وقوعها فإذا هذا النظام يكون عدم الجدوى.
 - يجب أن تكون الرقابة مرنة، ويقصد بالمرونة قدرتها على مواجهة التغيير في ظروف العمل وبذلك يكون لها معنى بالنسبة للإدارة
 - أن تكون الرقابة قليلة التكاليف ،بمعنى أن يكون النظام المتبع فيها قليل التكلفة بالنسبة للمنظمة، وليس هناك أي فائدة من تصميم نظام تفضيلي للمتابعة يحتاج إلى نفقات ومجهودات كثيرة لعمليات قليلة الأهمية.
 - والغرض الأساسي لعملية المتابعة ليس في اكتشاف المخالفات و العيوب في حد ذاتها لكن المهم هو رسم الطريق للإصلاح والتوجيه ويكون ذلك عن طريق تحديد المسؤولية وبيان كيفية تصحيح الأخطاء.
- 4- المسير ومكانته في الهيكل التنظيمي:**

الإداري أو المسير معنى محدد في نطاق الإدارة يقتصر على أولئك الذين يختصون في توجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين، وحتى يعد المسير مديرا ناجحا يجب أن يقوم بأدواره على أكمل وجه في حدود الوظائف الخاصة به.

4-1- مفهوم المسير:

- باختلاف الباحثين تختلف المفاهيم والتعاريف التي أعطيت للمسير:
- حسب دور كل المسير هو " هيكل المجتمع لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات، إنما المسيرون هم فئة قليلة تسيير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يساعد على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مع تحديد المستمر الذي يؤدي إلى تحسن وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات " (طريف شوقي: 1993 ، ص 19)
 - أما الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة فيرون أن المسير هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين إذن هو مخطط ومنسق وكذلك مراقب لجهود الآخرين وذلك لتحقيق هدف مشترك.
 - مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية والشخصية ومهارات التفكير بمنطق النظم (طريف شوقي : 1993،ص19)
 - يرى الأستاذ "أكليس" أن " وظيفية المسير هي قدرة المسير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها" (طريف شوقي : 1993،ص34)

- الأستاذ "تيد" يقول انه " مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليه" (طريف شوقي : 1993، ص34)

كل هذه التعاريف تختلف فيما بينها لكنها غير متناقضة حيث أن كل تعريف تناول جانباً من جوانب المسير أو المدير مما لا بد من الإشارة إليه أن للمدير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه سيفقد صفته كمدير.

4-2- صفات المسير الناجح:

إنه "كثيراً ما يثار جدل حول حقيقة وجود صفات محددة ثابتة عامة تميز المديرين الناجحين في تسيير المنظمات ، لكن واقع الامر ينفي وجود مثل هذا، فصفات المدير الناجح لغرفة العمليات تختلف عن تلك اللازمة لمدير مصنع لإنتاج السيارات، وعليه فالذي يحدد الصفات اللازمة للمدير الفعال هو خصائص أعضاء الجماعة التي عليه أن يديرها من جانب، و طبيعة عملها و ظروفها من جانب آخر.

و نظراً للقيمة الكبيرة للإدارة الديمقراطية، فقد حاول البعض ذكر أهم المهارات العامة اللازمة لنجاح المدير الديمقراطي، وهذا يفيدنا كأساس سواء في عمليات اختيار هؤلاء المديرين أو تدريبهم على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة (فرج عبد القادر طه: 1986، ص268-269).

إن صفات المسير الناجح هي خليط للصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطبائع المكتسبة عن المواهب الإدارية التي تمكن الشخص من اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف. وكلما توفرت في المسير أكبر قدر ممكن من السمات الأساسية كلما كان أقرب إلى المثل الأعلى وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد:

➤ القدرات العقلية والإبداعية:

من أهم الخصوصيات التي يقوم بها المسير انه يتميز بحسن الإدراك، الذكاء، الفطنة الإشراف، والفكر الإشرافي، وكذلك قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي، وكذا هدوءه ، ومما يمكن الإشارة إليه أن هناك اختلاف في الطرق والمنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية، وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، ونجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير وحسن التفاهم، أو عن طريق بث الرعب والخوف في نفوسهم، وهناك من له طباع حادة وعصبي... الخ.

➤ المهارات الاجتماعية:

- تأكيد الذات :حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن آرائه وان اختلفت عن غيره ، والإفصاح عن انتقاداته للغير وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية.

- القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين.

- القدرة على الاقتناع.

➤ السمات المزاجية:

- الاتزان الانفعالي: هو قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أو عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية.
- تحمل المشقة.
- المثابرة.

➤ المستوى الإداري الذي يشغله المسير:

معظم المنظمات لها أشكال هرمية ونجد مستويات تنظيمية تشمل كل الطبقات الموجودة في الهرم من المستوى الأول أو القمة أي يوجد شخص واحد ألا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص وهذه المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير يكون له مجموعة من المساعدين و معاونين وهكذا إلى أن نصل إلى العمال، أما المستويات الإدارية فهي تنظم الثلاثة للإدارة عدا العمال.

هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقتها مع المرؤوسين والضغوط المحتمل التعرض لها.

وتنقسم المستويات على مايلي:

- مستوى الإدارة العليا - مستوى الإدارة الوسطى - مستوى الإدارة الإشرافية.

4-3- عمل المسير:

يتضمن عمل المسير الجهود الآتية:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
 - تنظيم أنشطة الآخرين.
 - تفويض السلطة والمسؤولية.
 - الرقابة على النتائج المطلوبة.
 - الإشراف على تقدم النتائج.
 - إصدار الأوامر العاملة والتعليمات.
 - تفسير السياسات وتبليغها.
 - تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري.
 - تنسيق جميع الجهود المختلفة.
 - تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يسهمون بها في التنظيم.
- إضافة إلى العناصر السابقة فإن الإداري مسؤول عن أن يؤدي واجباته في حدود ما بين يديه من اعتمادات وذلك يتطلب منه أن يحسن التصرف في تلك بالاعتمادات وأن يحدد بدقة أوجه صرفها.

خلاصة:

إن التطور الذي طرق التربية البدنية مؤخراً جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاماً أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم أنشطتها المختلفة. فالإدارة الرياضية تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وهي الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز وتطويره كما ونوعاً إن مسألة إدارة وتنظيم المنشآت الرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع التطور.

الفصل الثالث

المنشآت الرياضية

تمهيد :

تعد المنشآت من الملاعب والمساحات والمرافق الرياضية من جهة ، والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي ، إن اتساع دائرة استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية وهامة ، كزيادة القيمة التربوية المتصلة خاصة بالألعاب الرياضية فهذه الأخيرة تعتبر من الطرق الفعالة .

كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي ، فهي تضيف إلى النشاط عناصر التشويق والسرور ، وهي تزيد من إبراز مواهب وإبداعات المراهقين . وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المنشآت والوسائل الرياضية وأسباب اتساع دائرة استعمالها وكذا دورها في تنمية الممارسة الرياضية ، إلى جانب كيفية توظيف واستغلال هذه المساحات والمعدات الرياضية المتوفرة .

1/ نبذة تاريخية :

يمكننا تتبع تاريخ تصميم المرافق التي شيدت للرياضة بصفة خاصة المكشوفة منها والمغطاة إذا رجعنا إلى الوراثة لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق و وما لا شك فيه بأن المصريين قاموا بتشييد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ .

أ/ الهندسة المعمارية اليونانية :

تشتمل الهندسة المعمارية على :

- الساحة العامة : (مكان السوق) :

إلى أسفل قلعة أثينا كانت تقام الساحة العامة ولقد كان هذا المكان المكشوف يستخدم في أعمال التجارة ويتيح الفرصة لإقامة مباني عامة مثل المعابد، الإستاد الرياضي، والصالة الرياضية.

- الإستاد الرياضي :

كان عبارة عن مضمار السباقات الجري حيث يتم إقامته في المدن التي تجري بها الألعاب وأخيرا أصبح يستخدم لإقامته مختلف المسابقات الرياضية، وكان أحد طرفيه يشيد في العادة على شكل مستقيم أما الطرف الآخر فكان شبه دائري وكان طوله يبلغ في العادة 600 قدم.

كان يتم تخطيط الاستاد الرياضي في بعض الأحيان بمظلة طويلة من القماش على جانب التل حتى يمكن إعداد الكراسي وهيئتها على منحدر التل كما هو الحال في أولمبياد وطنية وايدافروس ودلفي، وفي أحيان أخرى يتم تشييده على مكان مسطح كما هو الحال في أثينا ويرجع بناء الاستاد في أثينا إلى عام 331 قبل الميلاد ويتم إعادة تشييده عام 160 بعد الميلاد بعرفة هيدروساتيكاس ويعتقد بأن مدرجاته تسع لـ 50 ألف متفرج وأعيد بناءه كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية عام 1896.

- مضمار السباق :

يشبه مضمار السباق الاستاد الرياضي إلا انه كان يشيد لسباق الخيل كما يبدو أن سباق العجلات ذات الأربع خيول قد بدأ في لوائل الدورة الأولمبية الثالثة والعشرون حيث كانت تقام سباقات متشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية .

- صالة الألعاب الرياضية :

تشبه مثيلاتها في أولمبياد أيفسوسوبرجامون وهم عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشتمل على ملاعب للرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدرجات للمتفرجين . (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2004 ، ص، 10,09)

ب/ الهندسة المعمارية الرومانية :تشتمل أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على:

- **الساحة العامة** : وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين فإنها عبارة عن مكان رئيسي غير معطي يستخدم كمكان للاجتماعات أو كسوق أو مكان لإقامة الاحتفالات ، وتم تأسيسها باعتبارها أقدم وأهم هذه الأشكال حيث يشكل التلال السبعة في روما وكانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيل ولإقامة المسابقات ولقد تجمعت كافة المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابد والحمامات العمومية والمدرجات والسيرك .

- **الحمامات العمومية** : وتسمى أيضا بالحمامات البلاطية العمومية لإمبراطورية روما ، من المحتمل أن يكون قد تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصالات الرياضية اليونانية أو من التصوير بالزيت ، لم تصميم الحمامات العمومية من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز تناقل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك مثل النوادي الحديثة كما كانت تستخدم كملتقى للأحبة بجانب أنها مكان للمحاضرات والرياضات، ولقد كانت تقام الحمامات العمومية على رصيف عال تحيط به الجدران ومن تحتها غرف الصيانة والأفران وتتكون الحمامات العمومية في العادة من 03 أجزاء رئيسية:

* **الهيكل الرئيسي** : جميع المناطق المتصلة بالحمام بما في ذلك مناطق غرف النظافة واللبس كما تتضمن هذه المنطقة للعب الكرة ومكتبة ومسرح صغير .

* **مساحة مفتوحة واسعة** : وهي عبارة عن سياج يشبه المنتزه والذي يحيط بالهيكل الرئيسي وتوجد به الأشجار المزروعة ، أقيمت بها عدة أنشطة رياضية مختلفة مثل المصارعة ، السباقات ، القفز الملاكمة وتوجد شقق على شكل طرق خارجي يستخدمه الأفراد الذين يقومون بإدارة المنشأة.

* **المدرجات** : هي غير معروفة لليونانيين إلا أنها موجودة في كل مستوطنة رومانية هامة ويمكننا اعتبار المدرج البيضاوي الشكل بما فيها من صفوف المدرجات على أنه مجمع مكون من مسرحين وهما عبارة عن منطقتين متجاورتين مكونتين قاعة استماع حول مدرج بيضاوي الشكل .

- **مدرج روما القديم** : هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة وقد واجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء لأنهم قاموا بتشبيد المدرج بأكمله فوق الأرض بدلا من تجويفهم للأرض وهنا ظهر حل جديد وذلك باختراع الاسمنت المسلح واستعماله ويعتبر البناء بصفة خاصة سمة مميزة لجميع الاستدادات الحديثة ، يشبه السيرك الروماني في تصميمه ويتسع السيرك الروماني لإقامة سباق الخيل والعربات التي تجرها الخيول وكما ترى فإن الاستاد وصالات الألعاب الرياضية وغيرها من المناطق الأخرى المصممة للرياضة بصفة خاصة أصبحت جزء من التاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 سنة قام اليونانيون والرومان بتغيير طفيف على الإستاد من ناحية التشبيد إن التغييرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الاستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة ويعد ذلك أول استاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكوين ذات تهوية جيدة.

2- مفهوم المنشآت الرياضية:

(أ) لغة: منشأة وجمعها منشآت، وتعني مكان للعمل أو الصناعة يجمع الآلات والعمال. (معجم المعاني ص190)
 (ب) إصطلاحاً: المنشأة الرياضية هي ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً أو مستقبلاً. (محمد حسن الوشاح ، محمد عبد الله الشقارين، 2012، ص14)

3- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي :

3-1 اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين إلي مجمع رياضي بإحدى المحافظات وكذلك يختلف اختيار الموقع بالنسبة لإنشاء استاد كبير عن التخطيط لإقامة إحدى الساحات الشعبية ومن خلال هذه النظرة يمكن المفاضلة بين مجموعة مواقع اختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 04 كيلومتر حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلي الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.
- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلاً ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إذافتها أي كردون المدينة ودراسة المشاكل الخاصة بمشروعات المرافق العامة للمشروع.
- دراسة الوسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريباً ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه
- بالنسبة لاختيار موقع الاستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل الانتقالات للمشاهدين من و إلي الملاعب في أقل وقت ممكن .
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلي الموقع ممهدة جيداً ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الاستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب والمدن الرياضية حرصاً على سلامة وراحة اللاعبين والجمهور والحكام والإداريين ورجال الصحافة و الإعلام وغيرهم.
- العناية التامة بالخدمات العامة للجمهور والمشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلي ملحقات المباني والملاعب مثل : دورات المياه ، الإسعافات ، المطاعم سريعة الخدمة ، التليفونات ، والتلكس والبريد... بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين.

3-2 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى لا يضطر اللاعب لسير لمسافات طويلة عقب الانتهاء من المباراة أو التدريب .
- يجب أن تكون جميع الملاعب المفتوحة ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها والتحكم في إدارتها . (احمد حسن الشافعي 2004 ، ص : 18,19) .
- هناك عدة أجهزة رياضية تستعمل في نوع واحد من الرياضات مثل : الجمباز ، ألعاب القوى لذلك ينبغي تجميع أماكنها بحيث تكون قريبة من بعضها حتى لا يتعذر على اللاعب مواصلة ممارسة تدريباته على الوجه الكامل .
- يجب أن تكون مباني الغدادة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة الإنجاز الأعمال المطلوبة وحسن سير عملها بكفاءة بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات والحفلات وبقية الخدمات المعاونة .

3-3 عزل العوامل الغير مرغوب فيها :

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلي الهدوء وإتباع نظام خاص مثل: رياضة السلاح ، بناء الأجسام صالات مسابقات الشطرنج ... الخ عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر عن نتائج اللاعبين .
- ضرورة عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة بالنسبة لحجرات خلع الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي لذلك .
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفى لوضع الأدوات والأجهزة الفنية مثل : كاميرات ، التلفزيون والسينما والأجهزة الإذاعية... الخ . حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة وسهولة .
- إبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول أيدي الأطفال والكبار بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطار .

3-4 عوامل السلامة والأمان للملاعب :

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبون أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات .
- يراعى في جميع نهايات الملاعب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتتمل أضرار منها كما يجب أن تكون الأبواب المؤدية إلي دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج .
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صنابير وخرطوم المياه وأدوات النظافة ... الخ . (حسن أحمد الشافعي، 2004، ص 20، 21)

3-5 الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى .
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل : زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لا تعرض اللاعبين للأضرار .
- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه وقانونية مقاييس الحمامات .

3-6 نواحي الإشراف :

- يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة وبزاوية رؤية جيدة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة لضمان سهولة تتبع عمليات الإشراف المستمرة على نواحي الأنشطة المختلفة .

3-7 الاستغلال الامثل :

- يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع ، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والحمامات والبحث على أفضل أنواع الأرضيات للملاعب .

3-8 الناحية الجمالية :

- يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة وجذابة مع توزيع الزهور والنافورات والمضلات بشكل يبعث على الراحة والجمال .

3-9 الناحية الاقتصادية :

- يجب ألا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع . فإذا كان المشروع ضخما والميزانية لا تسمح باستكمالها فيمكن وضع خطة زمنية على المدى الطويل لاستكمالها ويمكن في هذا الصدد تقسيم المشروع إلى عدة مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة الأولى وهكذا .

3-10 توقع التوسع مستقبلا :

- بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يجب علينا مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للعبات المختلفة .

3-11 يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد منها عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدر الكبير من التطور الذي وصل إليه العلم.

3-12 الصيانة :

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة فالتخطيط السليم للصيانة وللمنشأة ومرفقاتها يمكن استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل التي أنشأت عليه هذه الصيانة وقد تكون (يومية ، أسبوعية ، شهرية ، سنوية) . (حسن أحمد الشافعي،ص،21.22.23)

4/ مكونات المنشأة الرياضية :

4-1/ الاستاد الأولمبي :

وهو من المنشآت الرئيسية الهامة الموجودة في الدورات الأولمبية وتقام فيه الألعاب الأولمبية الآتية : كرة القدم ألعاب القوى الخفيفة ، السباق على المسطحة ، سباق الموانع الصناعية المنتظمة ، سباق الموانع الصناعية المختلطة ، المشي ، القفز ، الرمي ، المسابقات المركبة والاستاد ينقسم إلى قسمين أولاً أرض الملعب ثانياً المنشأة الرياضي المحيط بأرض الملعب.

– أرض الملعب : وهي تتكون من الملعب الرئيسي الذي تتركب أرضيته من الحشائش الطبيعية أو الصناعية وبه المعدات الخاصة التي تساعد على قيام المسابقات والألعاب الرياضية مثل : كرة القدم وهو يحاط بمضمار للسباق تتركب أرضيته من لدائن صناعية خاصة تعطي نفس الوظيفة للمادة الطبيعية .

– المنشأة الرياضي : وهو يتكون من عدة عناصر وخدمات مختلفة تقوم بخدمة الجمهور واللاعبين والمشرفون والحكام وكبار الزوار والصحفيين وتوزيع العناصر والخدمات وعلاقتها بأرض الملعب تقسم إلى :

* **عناصر وخدمات الجمهور :** انتظار سيارات ، قطع التذاكر ، مداخل ومخارج المدرجات

* **عناصر وخدمات اللاعبين :** حجرات لتبديل الملابس ، دورات المياه ، صالة التدريب والتسخين قبل اللعب ، قاعات صغيرة لإلغاء الدروس وشرح خطة اللعب .

* **عناصر وخدمات الحكام :** حجرات لتبديل الملابس ، دورات المياه وتكون منفصلة عن حجرات الرياضيين لعدم الاحتكاك بهم .

* **عناصر وخدمات كبار الزوار وضيوف الشرف :** عبارة عن استراحات خاصة متصلة بمكان خاص بالمدرج يقع في منتصف المدرج ويكون مفصلاً عن مدرجات الجمهور سواء في الدخول أو في الخروج ومتصل مباشرة بأرض الملعب من أجل سهولة وصول الرياضيين إليه عند توزيع الجوائز.

* **عناصر وخدمات الصحفيين :** دائماً تكون لهم حجرات خاصة بهم مغلقة تعلو المدرجات وذلك لعدم تأثرهم

بضوضاء الجمهور . (إبراهيم محمود عبد المقصود،ص،29.30.31)

4-2/ المدرجات :

وهي من العناصر الهامة في الاستاد فمنها يمكن للمشاهدين أن يروا الألعاب الرياضية التي تمارس في أرض الملعب وطريقة توزيع المقاعد يمكن توزيعها بعدة طرق مختلفة ويوضح طريقة توزيع المقاعد ومقاييسها المختلفة بالنسبة لحركة الجمهور .

وتأخذ طريقة تشكيل المدرجات الشكل المنحني بحيث يجعل الرؤية للمشاهد جيدة بحيث يمكن للمشاهد الذي يجلس في أقصى المدرج من رؤية الكرة بوضوح على بعد لا يزيد عن 100 م.

4-3/ حجرات تبديل ملابس الرياضيين : وهي تتكون من قسمين :

القسم الأول : وهو خاص بألعاب القوى الخفيفة ويتكون من كبائن خاصة لكل لاعب ، بها دش ودورة مياه خاص لعدم احتكاك اللاعبين الأولمبيين بعضهم لبعض .

القسم الثاني : وهو خاص بالألعاب الجماعية مثل كرة القدم وهي تنقسم إلى قسمين أيضا كل قسم لفريق من الفرقتين . ويتكون كل قسم من أماكن لتبديل الملابس الجماعية مع وجود الحمامات ودورات المياه الجماعية

4-4/ حجرات تبديل ملابس الحكام :

وهي عبارة عن حجرة كبيرة تكفي لتبديل ملابس 12 شخصا من الحكام وتحتوي على دش ودورة مياه خاصة وتكون منفصلة تماما عن حجرات اللاعبين لعدم الاحتكاك بهم

4-5/ حجرات الصحفيين :

وتكون دائما منفصلة عن الجمهور لعدم الشوشرة على الأجهزة والمحافظة عليها توضع إما في أعلى المدرجات وتعلق بسقف المدرجات العليا إما بين المدرج العلمي والمدرج السفلي أما آلات التصوير التلفزيوني فإنها توزع في أماكن معينة في أرض الملعب بحيث تعطي لشاشة التلفزيون أحسن الزاوية بالرؤية المريحة الطبيعية للمتفرج .

4-6/ صالونات كبار الزوار وضيوف الشرف :

تكون دائما ذات مداخل منفصلة وكذلك بالنسبة لمدرجات الجمهور وهي دائما تكون متصلة مباشرة بأرض الملعب وتتكون من صالونات فخمة بها جميع الخدمات الخاصة بها من دورات مياه وبوفيه ومنها يخرج كبار الزوار وضيوف الشرف إلى المنصة التي تقع دائما في منتصف المدرجات وفي المكان المناسب للرؤية البصرية السليمة .
(إبراهيم محمود عبد المقصود، ص، 32)

5/ مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية :

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية يمكن فيما يلي :

5-1 الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة: حيث أن الدراسة تمكنا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يساهم في تقديم أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها .

- 5-2 اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة : إن دراسة الامكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتو ليفية المثالية للصفات والمميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة ، إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة .
- 5-3 الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية : إن دراسة الامكانيات المتاحة في المنشأة تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.
- 5-4 تطوير مختلف ألوان الممارسات الرياضية : من خلال دراسة الإمكانيات والموارد يمكن التوصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الفرد أو الارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.
- 5-5 زيادة أعداد الممارسين : مما لاشك فيه أن دراسة الامكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة لأكثر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية .
- 5-6 استخدام أفضل للموارد المتاحة : إن الحجم المتاح لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الامكانيات يمكن التوصل إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق إشباع المواطنين .
- 5-7 تحقيق أفضل للأهداف : إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والامكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق في فعالية مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي إشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص 27، 28)
- 6 / النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية :
- إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية وإلى أكبر حد من اللامركزية .
- المادة 89 من الأمر رقم 95-09 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها ، تعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى ، حيث تنص على أن يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتمويل على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب ، المنشآت طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.
- لكي يتسنى لأفراد المجتمع من ممارسة نشاط رياضي وبدني ولا سيما المراهقين داخل المؤسسات التربوية نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة أن حدود الممارسة يتوقف بحدود انتشار هذه المنشآت عبر مختلف المناطق السكنية والمؤسسات التربوية التي يوجد فيها الفرد وبهذا يمكن أن يتحقق مفهوم الممارسة الرياضية وتنميتها بصفة حقيقية . (الجريدة الرسمية، العدد 54)

يمكن لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية بنفس الشروط وتشتت الدولة الجزائرية بأن تكون هذه المنشآت الرياضية منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين ومن أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس .
كذلك جهودات الدولة تتجه إلى التكيف من المنشآت الرياضية حيث أعطت الضوء لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بإنجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس ، في المؤسسات التعليمية والترفيهية .

7/ أنواع المنشآت الرياضية :

من الممكن تصنيف المنشآت الرياضية من حيث الآتي :

1- الأهداف : ملاعب تدريبية، تنافسية، تعليمية، ترويحية، علاجية الخ .

2- الرياضة (اللعبة) : ملاعب الألعاب الجماعية (سلة ، قدم ، طائرة..) .

ملاعب الألعاب الفردية والزوجية (التنس ، الاسكواش ...) .

ملاعب العاب القوى (مضمار الجري ، حفر القفز والوثب ...) .

ملاعب المنازلات (الدفاع عن النفس ، الملاكمة ، المصارعة ...) .

ملاعب الرياضات المائية (حمامات السباحة) .

ملاعب الرياضات الاستعراضية أو الإيقاعية (الجمباز) .

ملاعب رياضات الأطفال .

3- القانونية :

ملاعب قانونية خاصة بالمنافسات

ملاعب غير قانونية مخصصة للتدريب والتعليم .

4- التبعية : ملاعب حكومية (مدارس ، كليات ، جامعات ...)

ملاعب أهلية (شركات ، نوادي ،) .

ملاعب تجارية (مراكز لياقة ، مراكز دفاع عن النفس) .

5- الشكل العام : ملاعب مكشوفة و ملاعب مغطاة .

6- نوعية الأرض : تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي

الممارس (عشبية ، صناعية ، رملية ، إسفنجية ، جليدية ، خشبية ...) . (عدنان درويش جلون

وآخرون، 1994، ص109)

خلاصة:

ان تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان من ناحية الخدمات او من الناحية الجمالية التي أصبحت تصمم عليها، بل إن نجاح وتطور المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الاولى على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية المسيرة لها، والمبادئ الاساسية التي تعمل بها في التسيير حيث إن الادارة البشرية هي أدرى وأعلم بإحتياجات هاته المنشآت من تسيير أمثل وإتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق أهداف المنشأة المراد الوصول إليها.



الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة سنحاول التطرق للجانب التطبيقي، قصد دراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نتمكن من إعطاء المنهجية العلمية حقها، وكذا تطابق المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة الذكر ويتم ذلك عن طريق تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الذي وجه إلى عمال المركب الرياضي بالوادي.

ولقبول الفرضيات المقدمة في الجانب النظري أو رفضها ، لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر مصداقية والمتمثلة في الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة التي من خلالها تم التطرق إلى الدراسة الإستطلاعية و اختيار منهج الدراسة وأداتها ومدى صدق وثبات أداة الدراسة وكذا مجتمع البحث وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة ومجالاتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة، كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

1- الدراسة الاستطلاعية:

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراته الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا نقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة من الممارسة الميدانية، والهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وفي دراستنا هذه حول موضوع "دور الاستثمار البشري في تسيير المنشآت الرياضية" قمنا بزيارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بدائرة الوادي، ولاية الوادي حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على إداريي وعمال المركب قصد جمع المعلومات والأفكار والتحقق من الفرضيات.

2- المنهج المستخدم:

مناهج البحث العلمي عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات والإشكاليات ولا يمكن أنجاز هذا البحث أو هاته الدراسة دون الاعتماد على منهج واضح يساعدنا على دراسة و تشخيص الإشكالية التي يتناولها موضوعنا ، إذ يعتمد بحثنا على نزول الباحث للميدان ودراسة ماهو قائم فيه ،ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يهدف لوصف ودراسة دور الاستثمار البشري في تسيير المنشآت الرياضية واستعمالنا لأداة البحث الاستبيان وصغر عدد عينة البحث استخدمنا المنهج الوصفي المسحي، الذي يعرف على انه عبارة عن إعطاء أوصاف دقيقة للظاهرة الحادثة حتى يتسنى للباحث حل المشكل (محي الدين مختار 2000، ص، 81)

- ويعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة . (بشير صالح الراشدي، ص، 59)

3- حدود الدراسة

3-1- المجال المكاني :

تمت هذه الدراسة على مستوى ديوان المركب الرياضي بدائرة الوادي، ولاية الوادي

3-2- المجال الزمني :

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من ديسمبر إلى غاية شهر جوان حيث خصصت الأشهر الأربعة الأولى (ديسمبر، جانفي، فيفري، مارس) لإعداد الجانبين التمهيدي والنظري، أما الأشهر الأخرى فقد خصصت للجانب التطبيقي، تم من خلالها إعداد استمارة الاستبيان وتوزيعها على عينة البحث وبعدها قمنا بعملية جمع النتائج وتحليلها ومناقشتها.

4- متغيرات الدراسة:

4-1- المتغير المستقل : الاستثمار البشري

4-2- المتغير التابع: المنشآت الرياضية.

5- عينة البحث:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ومطابقة للواقع، قمنا بزيارة ديوان المركب الرياضي بدائرة الوادي، ولاية الوادي، حيث شملت عينة دراستنا جميع الموظفين والإداريين في ديوان المركب الرياضي. قمنا بتوزيع 35 استمارة استبيان على مختلف موظفي الديوان، حيث تم استرجاع 31 استمارة استبيان، هذا ما يجعلنا نحصر عينة البحث على 31 فرد من أفراد العينة.

6- مجتمع البحث:

هو إجراء يستهدف تمثيل المجتمع الأصلي بخصه او مقدار محدود من المفردات التي عن طريقها تؤخذ القياسات او البيانات المتعلقة بالدراسة او البحث وذلك بغرض تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من العينة على المجتمع الأصلي المسحوب من العينة. ويمثل مجتمع البحث في دراستنا هو مجموع الموظفين في الديوان المركب الرياضي الكائن مقره في دائرة الوادي، ولاية الوادي

7- أدوات البحث :

7-1- الاستبيان:

من اجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم الاعتماد على استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالبحث، ويعتمد الاستبيان أساسا على استمارة تتكون من مجموعة اسئلة تسلم الى افراد يتم اختيارهم من اجل القيام بدراسة موضوع معين فيقومون بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة ويتم اعادة الاستمارة للباحث .

7-2- الاستمارة الاستبائية:

ونظرا لطبيعة الموضوع اعتمدنا في هذا الاستبيان على طرق مختلفة في أنواع الأسئلة التي تنقسم الى ثلاثة أنواع :

الأسئلة المغلقة :

وفي هذا النوع من الأسئلة يحدد الباحث الإجابات الممكنة أو المحتملة لكل سؤال ويطلب من المستجوب اختيار احدها .

الأسئلة المفتوحة :

في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء رأيهم والتعبير عن المشكلة وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء سائدة في المجتمع.

الأسئلة نصف المفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة فيه يكون مقيدة بنعم أولا، والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء بآرائهم.

8- الشروط العلمية للأداة:

صدق الأداة :

يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، وكان عددهم 03 أساتذة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ببسكرة وبعد الاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات حيث تمت إعادة صياغة بعض العبارات.

9- المعالجة الإحصائية :

بما ان البحث كان مختصرا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا ان أفضل طريقة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية .

طريقة حسابها :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{100} \times \frac{\text{العينة}}{\text{س}} = \frac{\text{ت}}{100} \times \text{ع}$$

$$\text{ع} = \frac{100 \times \text{ت}}{\text{س}}$$

$$\text{ت} = \frac{\text{ع} \times \text{س}}{100}$$

ع: عدد العينة

ت: عدد التكرارات

س: النسبة المئوية

خلاصة:

نستخلص مما سبق أنه لادراسة علمية بدون منهج وكل دراسة مفيدة لا بد لها وأن تتوفر على منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد أن تتوفر لدى الباحث خبرات سابقة حول حيثيات دراسته، وكذلك يجب أن يختار أدوات البحث بدقة، إبتداءا من المقياس والاستمارات والمنهج إلى غاية العينة بحيث تفي بالغرض المراد منها، كذلك تسمح له بالوصول إلى الحقائق ومنه فإن العمل بالمنهجية يعد أمرا ضروريا في جميع البحوث العلمية قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث خالية من الغموض والتناقض.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

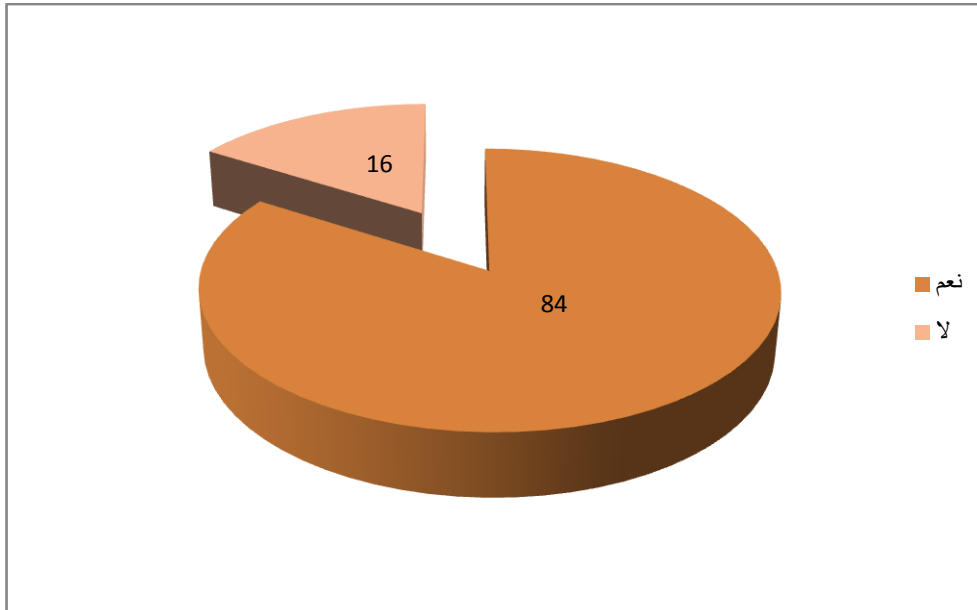
1- عرض وتحليل و مناقشة النتائج لاسئلة الاستبيان الموجه لعمال ديوان المركب الرياضي بالشط بالوادي الخاصة بالمحور الاول:

السؤال رقم 01 : هل هناك اسس يعتمد عليها في استقطاب الموارد البشرية في منشآتكم؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك اسس و معايير يعتمد عليها في استقطاب الموارد البشرية

في المنشأة الرياضية

الجدول رقم 01: يوضح وجود اسس استقطاب الموارد البشرية من عدمها في المنشأة الرياضية

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	%84
لا	5	%16
المجموع	31	%100



التمثيل البياني رقم 01 : يوضح وجود اسس استقطاب المورد البشري من عدمها في المنشآت الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم 01 والتمثيل البياني رقم 01 يتضح لنا ان هناك 26 تكرار من مجموع التكرارات اي ما يمثل نسبة 84% من افراد العينة يؤكدون ان هناك اساس يعتمد عليها في إستقطاب الموارد البشرية في منشآتهم الرياضية، بينما نلاحظ أن هناك 5 تكرارات اي بنسبة 16 % من افراد العينة يرون انه لا توجد اساس يعتمد عليها في استقطاب الموارد البشرية في منشآتهم.

مناقشة النتائج:

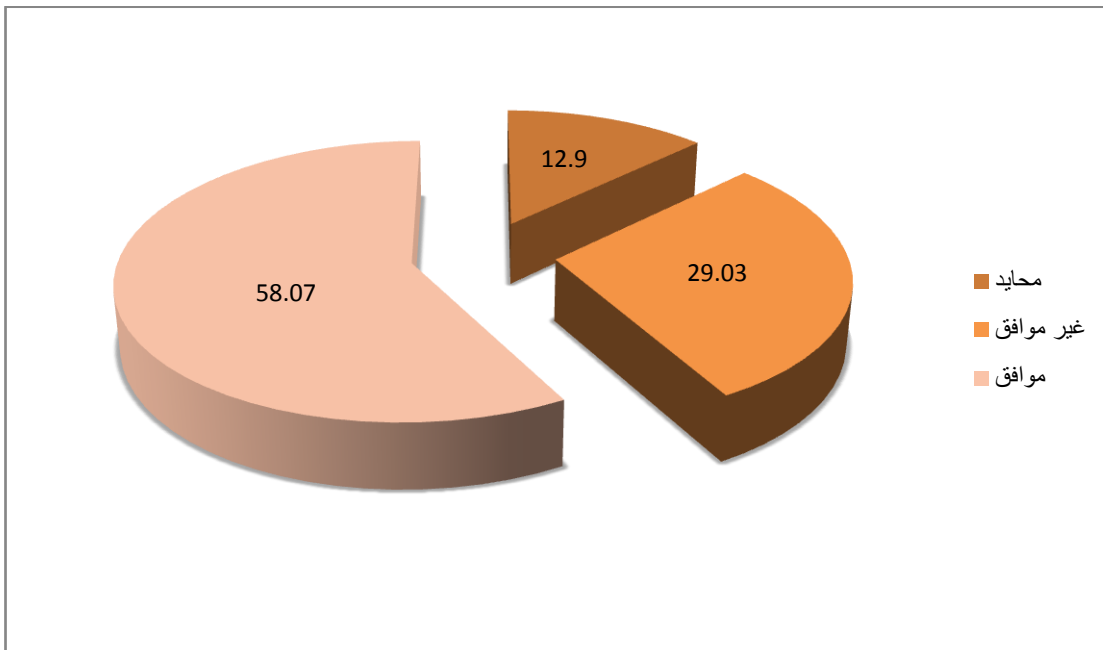
يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 01 والتمثيل البياني رقم 01 ان اغلب افراد العينة يؤكدون أن هناك أساس يعتمد عليها في إستقطاب الموارد البشرية في منشآتهم.

السؤال رقم 02: هل ترى ان الاستغلال الاحسن للموارد البشرية له دور كبير في تحقيق اهداف المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة الاستغلال الجيد للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنشآت الرياضية.

الجدول رقم 02: يوضح مدى مساهمة الاستغلال الجيد للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنشآت الرياضية.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
محايد	4	%12.90
غير موافق	9	%29.03
موافق	18	%58.07
المجموع	31	%100



التمثيل البياني رقم 02: يبين دور الإستغلال الامثل للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنشأة.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم 02 والتمثيل البياني رقم 02 نلاحظ ان 18 تكرار من مجموع التكرارات اي بنسبة 58.07% من افراد العينة يرون ان الإستغلال الاحسن للموارد البشرية له دور في تحقيق اهداف المنشآت الرياضية، فيما يرى 9 افراد من افراد العينة اي بنسبة 29.03 % عكس ذلك، في حين ان ماعدهه 4 افراد من افراد العينة،اي بنسبة 12.90% كانوا محايدين .

مناقشة النتائج:

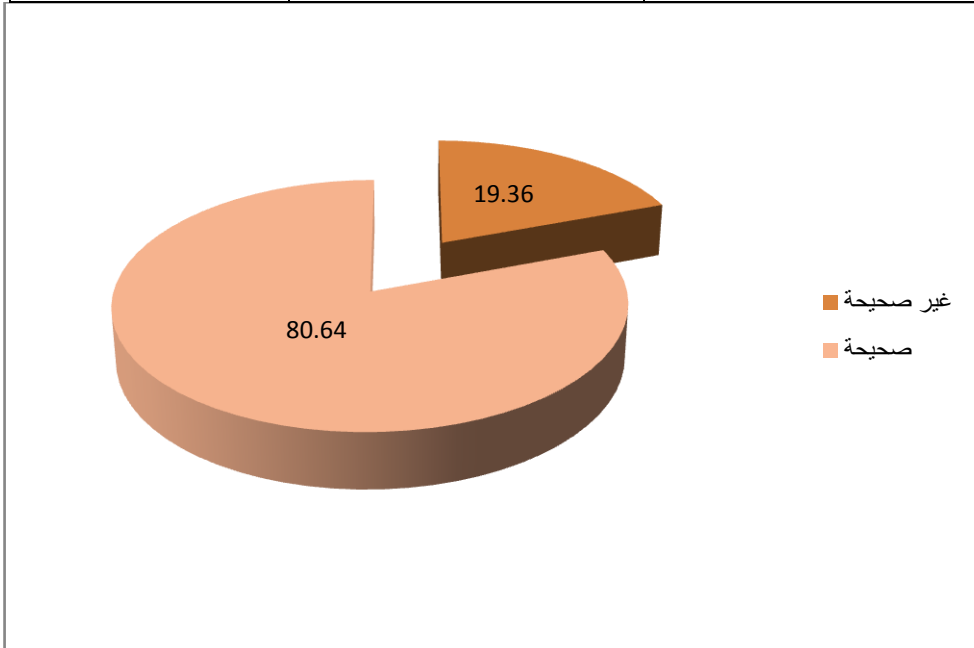
يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 02 والتمثيل البياني رقم 02 ان اغلبية افراد العينة يعتبرون ان الاستغلال الاحسن للموارد البشرية له دور كبير في تحقيق اهداف المنشآت والمركبات الرياضية.

السؤال رقم 03: ما رأيك في الطريقة التي تنتهجها ادارة المنشأة في عملية استثمار المورد البشري داخل المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة الطريقة التي تنتهجها ادارة المنشأة في عملية استثمار المورد البشري .

الجدول رقم 03: يوضح الطريقة التي تنتهجها ادارة المنشأة في عملية استثمار المورد البشري.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
غير صحيحة	6	19.36
صحيحة	25	80.64%
المجموع	31	100%



التمثيل البياني رقم 03: يبين الطريقة التي تنتهجها ادارة المنشأة في عملية استثمار المورد البشري داخل المنشأة.

عرض وتحليل النتائج:

بناء على تحليلنا لاجابات موظفي ديوان المركب من خلال الجدول رقم 03 والتمثيل البياني رقم 03 يتضح لنا ان هناك 25 الموظفين يؤكدون بان الطريقة التي تعتمدها ادارة المنشأة في استثمار المورد البشري بانها صحيحة وهذا بنسبة 80.64% ، في حين يرى 6 من افراد العينة اي بنسبة 19.36% ، ان الطريقة التي تنتهجها ادارة المنشأة في عملية استثمار الموارد البشرية غير صحيحة.

مناقشة النتائج :

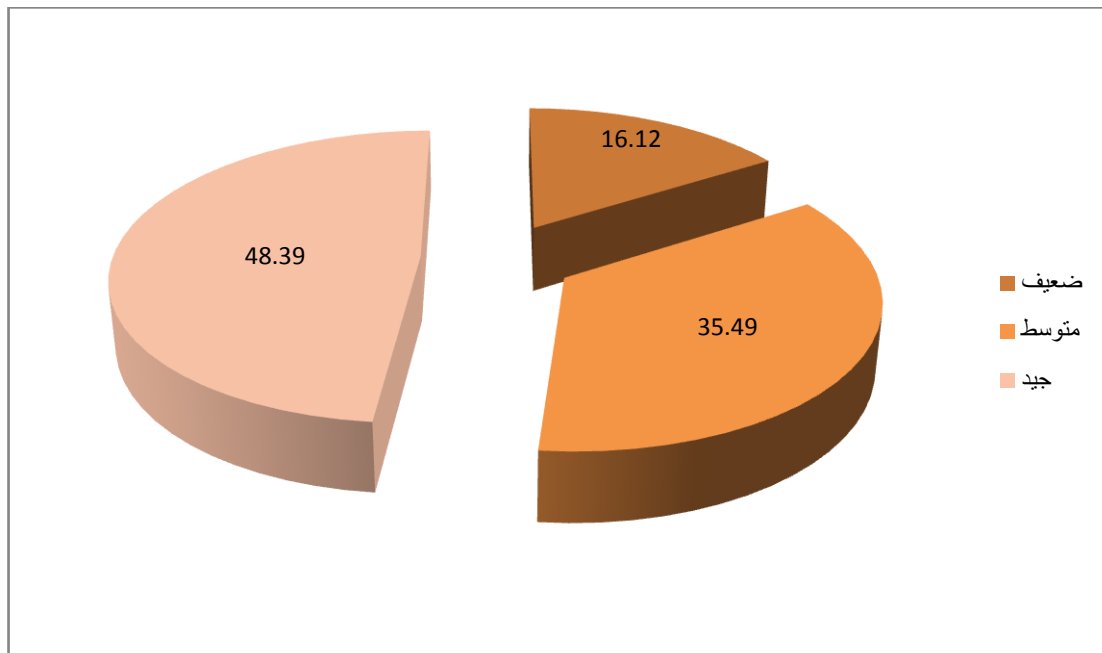
يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 03 والتمثيل البياني رقم 03 ان اغلبية الموظفين يرون ان الطريقة التي تعتمدها ادارة المنشأة في استثمار المورد البشري داخل المنشأة بانها طريقة صحيحة.

السؤال رقم 04: مارأيك في مستوى تعامل الادارة مع العمال في المنشأة؟

الغرض من السؤال :معرفة مستوى تعامل الادارة مع العمال في المنشأة.

الجدول رقم 04: يوضح مستوى تعامل الادارة مع العمال في المنشأة

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
ضعيف	05	%16.12
متوسط	11	%35.49
جيد	15	%48.39
المجموع	31	%100



التمثيل البياني رقم 04: يوضح مستوى تعامل الادارة مع العمال داخل المنشأة.

عرض ومناقشة النتائج :

بناء على تحليلنا لاجابات الموظفين ومن خلال الجدول رقم 04 والتمثيل البياني رقم 04، اتضح لنا ان هناك 15 من افراد العينة اي ما نسبته 48.39% يعتبرون ان تعامل الادارة مع العمال في المنشأة جيد ، فيما يرى 11 من الموظفين اي بنسبة 35.49% ان تعامل الادارة مع العمال في المنشأة متوسط، في المقابل نجد ان 5 من افراد العينة اي بنسبة 16.12% ان تعامل الادارة مع العمال في المنشأة ضعيف.

مناقشة النتائج :

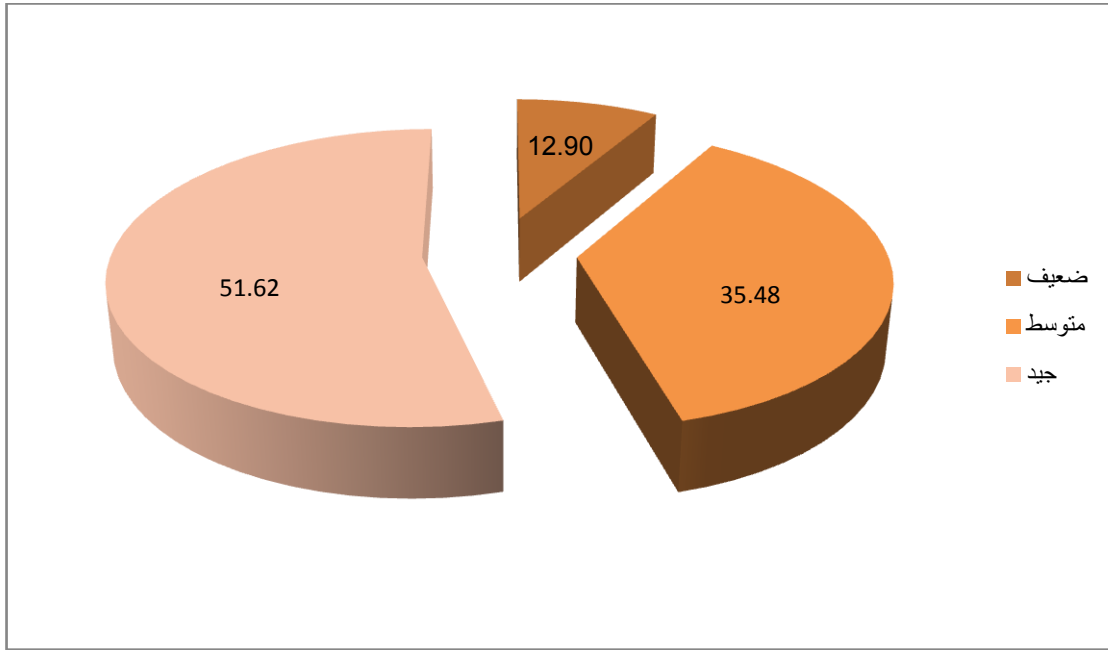
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 04 والتمثيل البياني رقم 04 نستنتج أن اغلب افراد العينة يؤكّدون ان تعامل الادارة مع العمال في المنشأة جيد.

السؤال رقم 05: ما رأيك في توزيع العمال على هياكل المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة مستوى توزيع العمال داخل المنشأة

الجدول رقم 05: يوضح مستوى توزيع العمال على هياكل المنشأة

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
ضعيف	4	%12.90
متوسط	11	%35.48
جيد	16	%51.62



التمثيل البياني رقم 05: يبين مستوى توزيع العمال على هياكل المنشأة

عرض وتحليل النتائج:

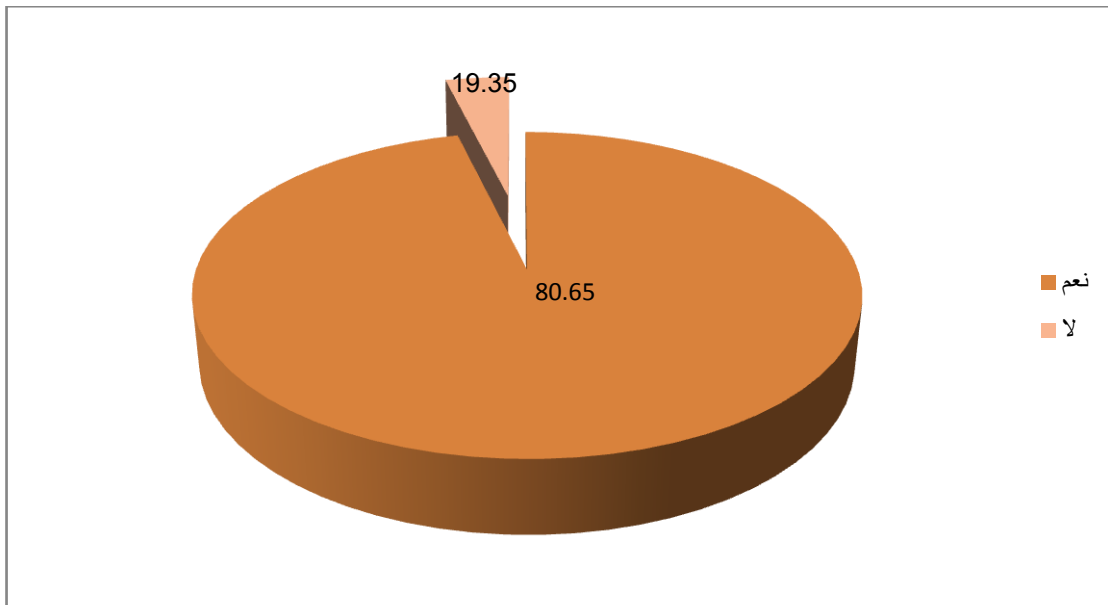
من خلال الجدول رقم 05 والتمثيل البياني رقم 05 تبين لنا ان 16 من افراد العينة اي بنسبة 51.62% يؤكدون ان مستوى توزيع العمال على هياكل المنشأة توزيعا جيدا، في حين يرى 4 من افراد العينة اي بنسبة 12.90% ان توزيع العمال على هياكل المنشأة ذو مستوى ضعيف، في المقابل اكد ماعدهه 11 من افراد العينة اي بنسبة 35.48% ان التوزيع يتميز بمستوى متوسط .

مناقشة النتائج:

من خلال تحليل وعرض النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 05 والتمثيل البياني رقم 05 نستنتج ان اغلب افراد العينة يعتبرون ان مستوى توزيع العمال على هياكل المنشأة مستوى جيد.

السؤال رقم 06 : هل تعتقد ان العمال يؤدون واجبهم على اكمل وجه؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل العمال يؤدون واجبهم على اكمل وجه ام لا .
 الجدول رقم 06 : يوضح مدى اداء العمال لواجبهم.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%80.65
لا	6	%19.35
المجموع	31	%100



التمثيل البياني رقم 06: مدى أداء العمال لواجبهم.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال تحليل الجدول رقم 06 والتمثيل البياني رقم 06 يتضح لنا ان نسبة 80.65% من افراد العينة يرون ان العمال يؤدون واجبهم على اكمل وجه ، فيما ترى النسبة الباقية عكس ذلك.

مناقشة النتائج:

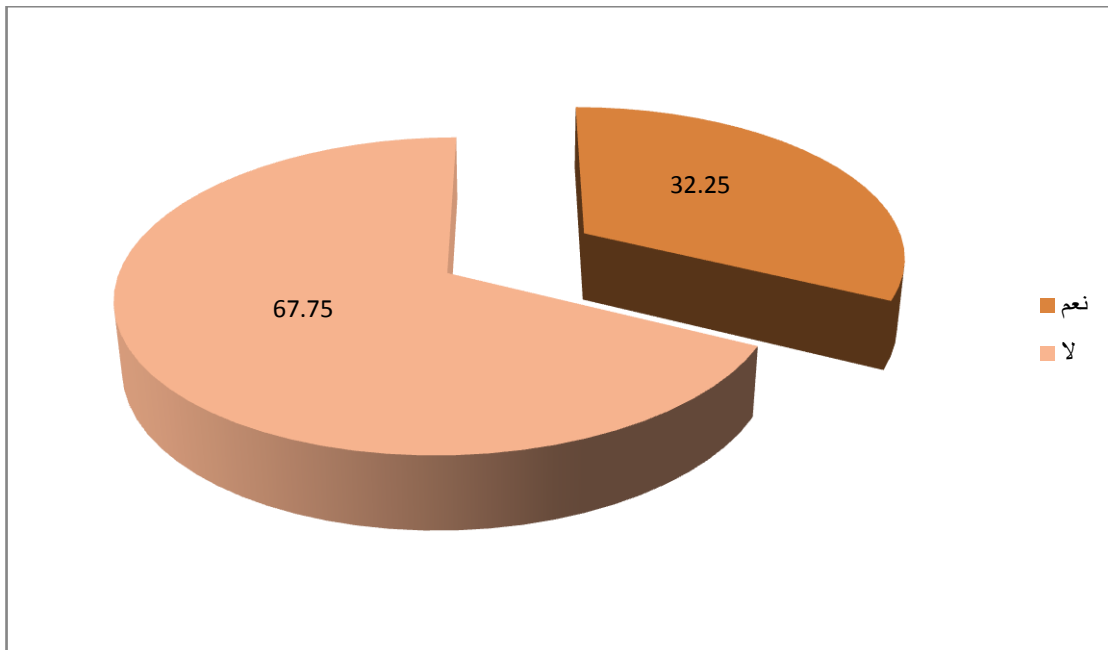
يمكننا ان نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول والرسم البياني رقم 06 ان اغلب افراد العينة يرون ان العمال يقومون بمهامهم على اكمل وجه.

السؤال رقم 07: هل تواجهك مشاكل في عملك؟

الغرض من السؤال : معرفة ما اذا كانت هناك مشكلات تواجه العمال في عملهم.

الجدول رقم 07 : يوضح مدى امكانية وجود مشكلات تواجه العمال في عملهم.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	32.25%
لا	21	67.75%
المجموع	31	100%



التمثيل البياني رقم 07 : يوضح مدى امكانية وجود مشكلات تواجه العمال في عملهم.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم 07 والتمثيل البياني رقم 07 يتضح لنا ان هناك 21 من افراد العينة اي بنسبة 67.75% يرون انه لا توجد مشاكل تواجه العمال في عملهم ، في حين يرى البعض الاخر بنسبة 32.25% ان هناك مشاكل تواجه العمال في عملهم.

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 07 والتمثيل البياني رقم 07 ان اغلبية افراد العينة ينفون وجود مشاكل تواجه العمال في عملهم.

2- عرض وتحليل ومناقشة النتائج لاسئلة الاستبيان الموجه لموظفي ديوان المركب

الرياضي بالشط بلوادي الخاصة بالمحور الثاني :

السؤال رقم 08: هل لديكم استراتيجية واضحة للموارد البشرية تعمل على تحسين أداء

المنشآت الرياضية؟

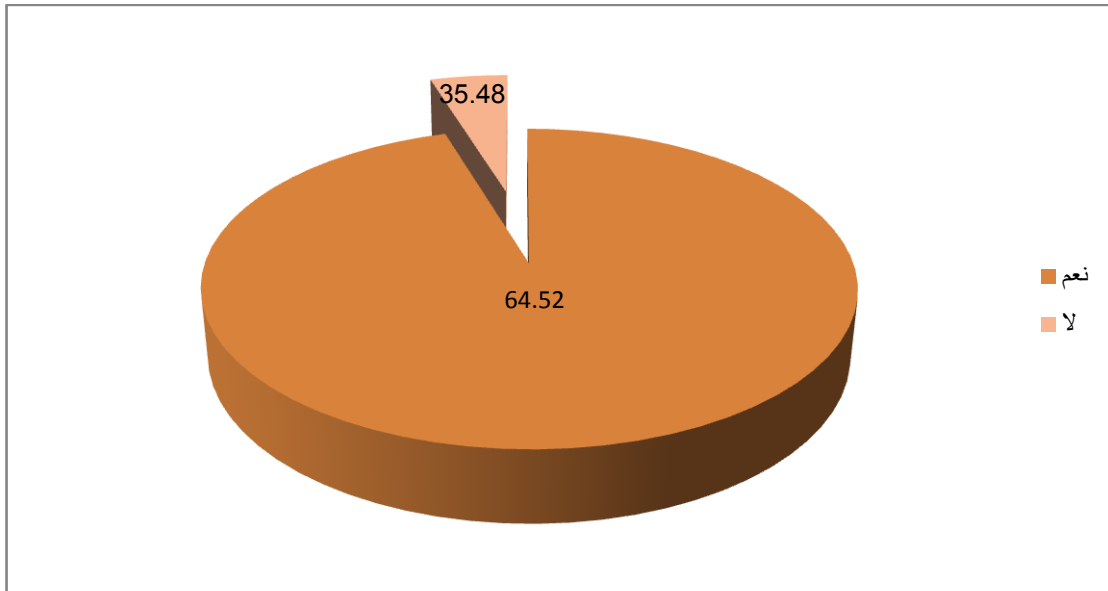
الغرض من السؤال: معرفة وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تعمل على تحسين أداء

المنشآت الرياضية.

الجدول رقم 08: يوضح وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تعمل على تحسين أداء

المنشآت الرياضية.

الاجابات	تكرار	النسبة المئوية
نعم	20	64.52
لا	11	35.48
المجموع	31	100



التمثيل البياني 08: يبين وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تعمل على تحسين اداء المنشآت

الرياضية.

عرض و تحليل النتائج:

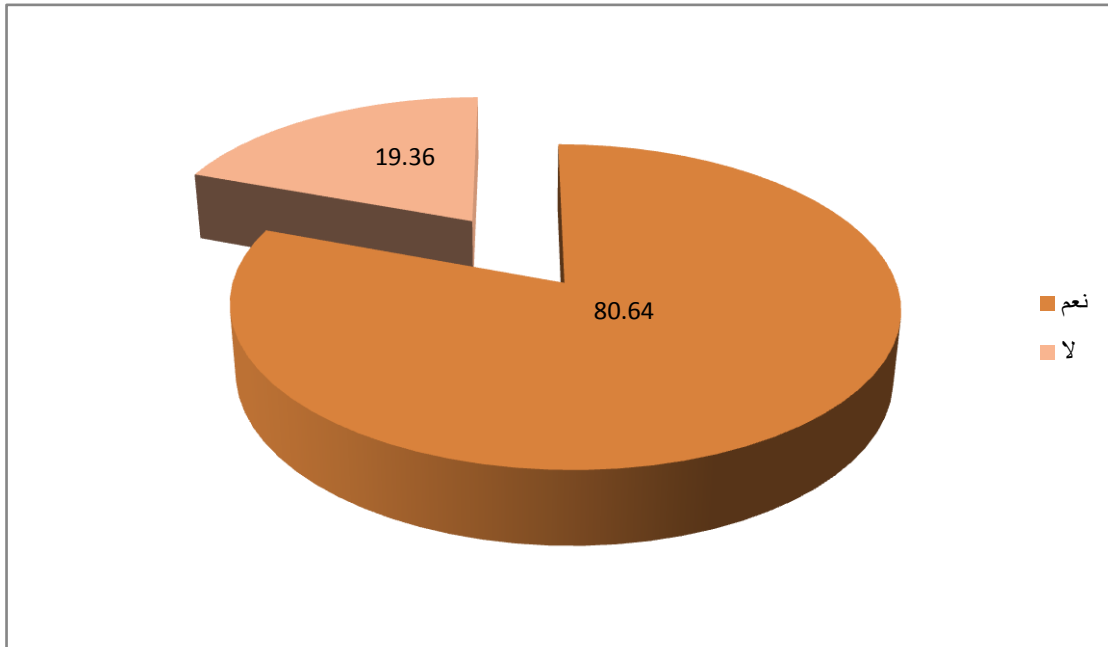
من خلال نتائج الجدول رقم 08 والتمثيل البياني رقم 08 نلاحظ ان 20 من عدد العينة اي بنسبة 64.52% يؤكدون وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تعمل على تحسين اداء المنشآت الرياضية، في حين يعتبر باقي افراد العينة بنسبة 35.48% انه لا توجد استراتيجية واضحة تعمل تحسين اداء المنشآت الرياضية.

مناقشة النتائج:

نستنتج من نتائج الجدول رقم 08 والتمثيل رقم 08 ان اغلب افراد العينة يؤكدون على وجود إستراتيجية للموارد البشرية تعمل على تحسين اداء المنشآت الرياضية.

السؤال رقم 09: برأيك هل هناك إنسجام بين هياكل المنشأة؟
 الغرض من السؤال: معرفة دور الانسجام بين هياكل المنشأة.
 الجدول رقم 09: يوضح دور الانسجام بين هياكل المنشأة.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	80.64%
لا	6	19.36%
المجموع	31	100%



التمثيل البياني رقم 09: يوضح وجود انسجام بين هياكل المنشأة الرياضية .

عرض وتحليل النتائج:

تبين لنا نتائج الجدول رقم 08 والتمثيل البياني رقم 08 ان نسبة كبيرة من افراد العينة والتي تقدر ب 80.64% اجابو بنعم ، اي انه يوجد انسجام بين هياكل المنشآت الرياضية ،بينما النسبة الباقية والمقدرة ب 19.36% اجابو بلا ،اي نفو وجود انسجام بين هياكل المنشأة .

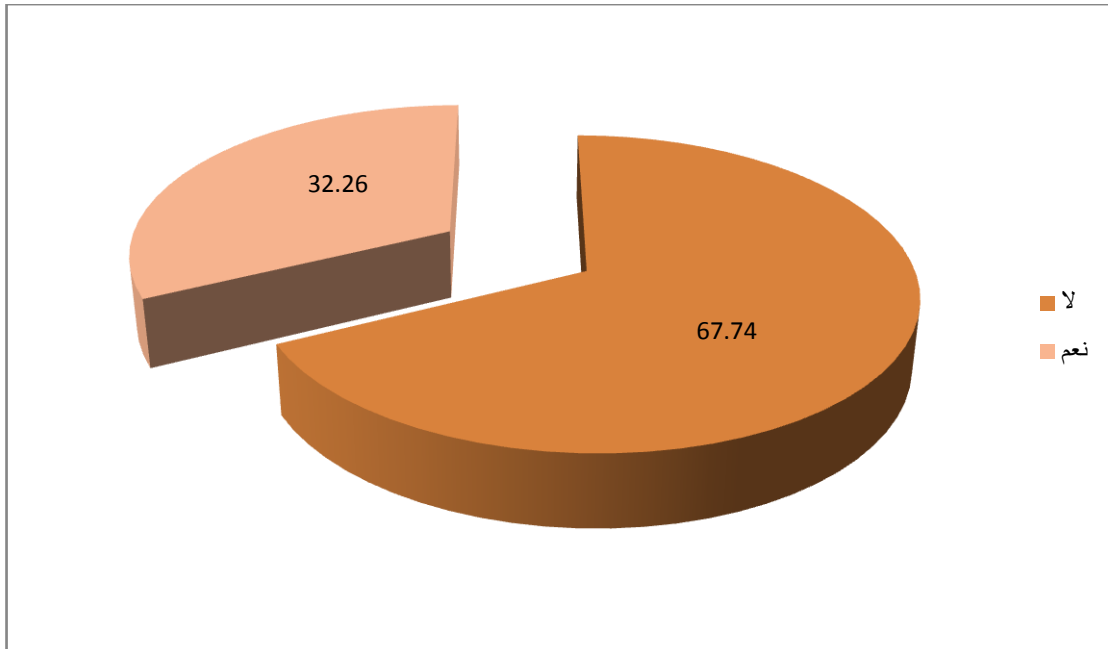
مناقشة النتائج:

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 08 والتمثيل البياني رقم 08 ان اغلب الموظفين يؤكدون على وجود انسجام بين هياكل المنشآت الرياضية .

السؤال رقم 10: هل ترى ان هناك منافسة خارجية من ناحية التسيير مع منشاتكم؟
الغرض من السؤال: التعرف على وجود منافسة خارجية من ناحية التسيير بين المنشآت الرياضية.

الجدول رقم 10: يوضح مدى وجود منافسة خارجية مع المنشأة من ناحية التسيير.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
لا	21	67.74%
نعم	10	32.26%
المجموع	31	100%



التمثيل رقم 10: يبين عدم وجود منافسة خارجية مع المنشأة من ناحية التسيير.

عرض وتحليل النتائج:

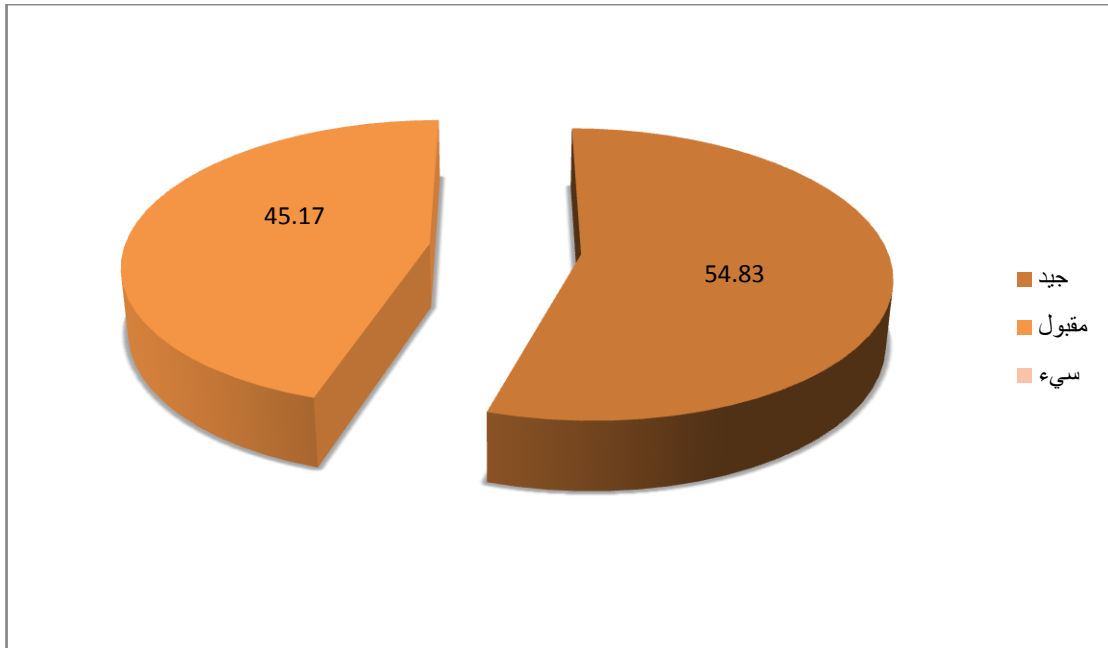
من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 10 والتمثيل البياني رقم 10 يتبين لنا ان 21 من افراد العينة اي مانسبته 67.74 % يؤكدون انه لا توجد منافسة خارجية من ناحية التسيير مع منشأتهم، في حين يرى ماعدهه 10 من افراد العينة اي بنسبة 32.26% عكس ذلك.

مناقشة النتائج :

يمكننا ان نستخلص من تحليلنا لنتائج جدول رقم 09 و التمثيل البياني رقم 09 ان اغلب افراد العينة يؤكدون أنه لا توجد منافسة خارجية لمنشأتهم من ناحية التسيير.

السؤال رقم 11: مارأيك في اداء منشآتكم الرياضية مقارنة مع المنشآت الرياضية الاخرى؟
الغرض من السؤال: معرفة مستوى اداء المنشآت الرياضية.
الجدول رقم 11: يوضح مستوى اداء المنشآت الرياضية.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
جيد	17	54.83%
متوسط	14	45.17%
ضعيف	0	0%
المجموع	31	100%



التمثيل البياني رقم 11: يوضح مستوى اداء المنشآت الرياضية

عرض وتحليل النتائج :

تبين النتائج المذكورة في الجدول رقم 11 والتمثيل البياني رقم 11 ان نسبة كبيرة من افراد العينة المقدر عددهم 17 بنسبة بلغت 54.83% اجابو بأن اداء منشأهم الرياضية مقبول مقارنة مع المنشآت الرياضية الاخرى، بينما اعتبر 14 فردا من افراد العينة بنسبة قدرت 45.17% ان مستوى اداء منشأهم الرياضية جيد مقارنة مع المنشآت الرياضية الاخرى.

مناقشة النتائج :

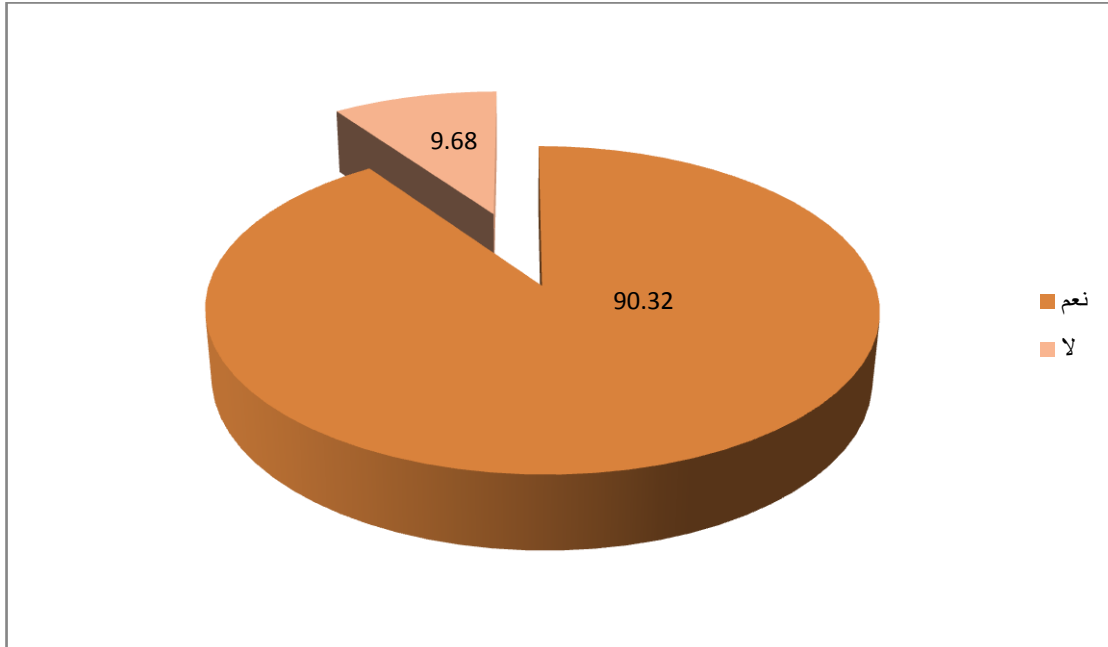
من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج ان اغلب افراد العينة يعتبرون ان اداء منشأهم الرياضية جيد مقارنة مع المنشآت الرياضية الاخرى.

السؤال رقم 12 : هل ترى ان مدير المنشأة اهل وذو خبرة كافية لتسيير الموارد البشرية في المنشأة؟

الغرض من السؤال : معرفة كفاءة المسؤول عن المنشأة .

الجدول رقم 12 : يوضح كفاءة مدير المنشأة .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	90.32
لا	3	9.68
المجموع	31	100



التمثيل البياني رقم 12 : يوضح كفاءة مدير المنشأة.

عرض وتحليل النتائج :

من خلال ماتحصلنا عليه من نتائج في الجدول رقم 12 والتمثيل البياني رقم 12 اتضح لنا ان نسبة كبيرة من افراد العينة والمقدرة بـ 90.32% يؤكدون ان مدير المنشأة اهل وذو خبرة كافية لتسيير الموارد البشرية داخل المنشأة.

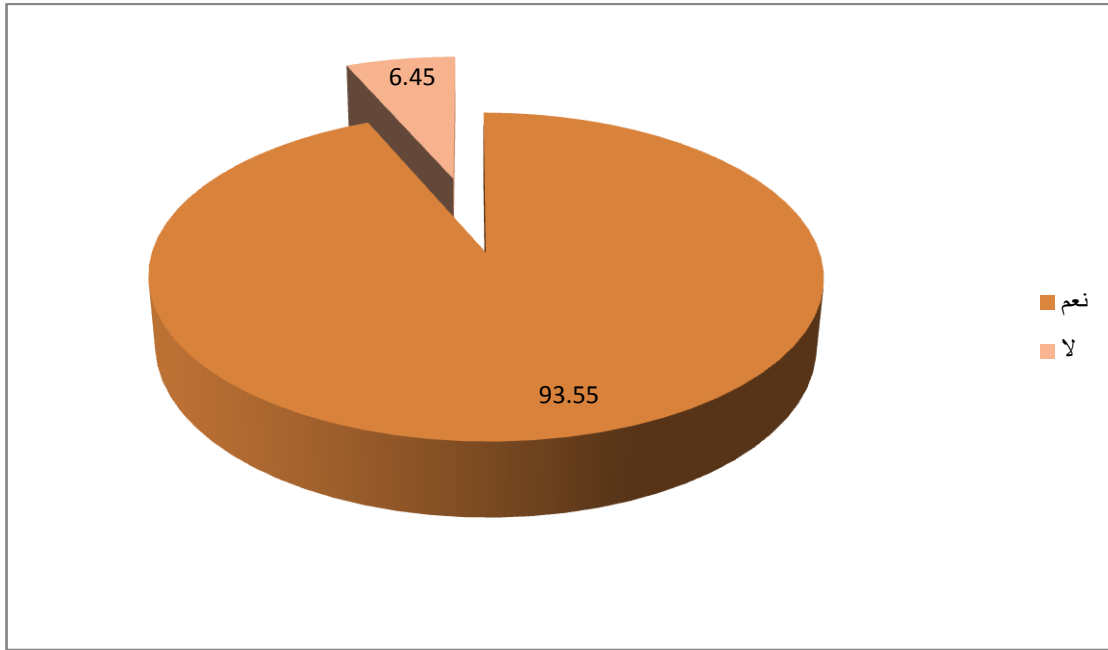
مناقشة النتائج:

من تحليل النتائج نستنتج ان اغلب افراد العينة يعتبرون ان مدير منشأتهم ذو كفاءة عالية وخبرة كافية في تسيير الموارد البشرية في منشأتهم .

السؤال رقم 13: هل ترى ان ادارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تطوير اداء المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال : معرفة تاثير ادارة الموارد البشرية على تطوير اداء المنشآت الرياضية؟
الجدول رقم 13: يوضح تاثير إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء المنشآت الرياضية.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	93.55%
لا	2	6.45%
المجموع	31	100%



التمثيل البياني رقم 13: يوضح تاثير ادارة الموارد البشرية في تطوير اداء المنشآت الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

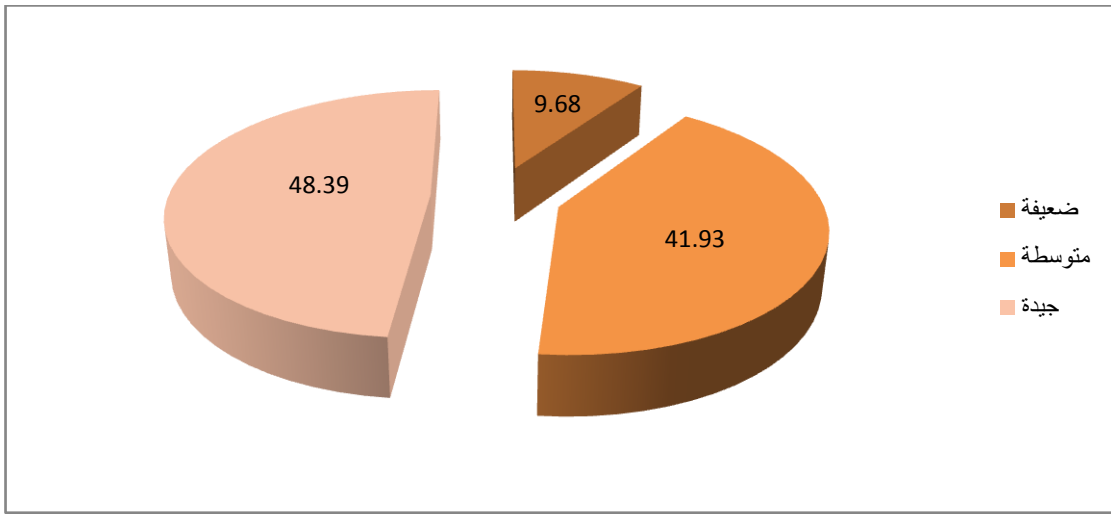
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 13 والتمثيل البياني رقم 13 نلاحظ ان 29 تكرار من مجموع التكرارات، وهو ما يمثل نسبة 93.55% من افراد العينة يعتبرون ان ادارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تطوير اداء المنشآت الرياضية.

مناقشة النتائج:

من خلال عرض و تحليل نتائج الجدول والتمثيل البياني رقم 13 نستنتج ان افراد العينة يؤكّدون ان ادارة الموارد البشرية لها الفضل الكبير في تطوير اداء المنشآت الرياضية .

السؤال رقم 14: ماهو تقييمك لإدارة الموارد البشرية في منشأتكم؟
 الغرض من السؤال: معرفة مستوى ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
 الجدول رقم 14: يوضح تقييم مستوى ادارة الموارد البشرية في المنشأة .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
ضعيفة	3	9.68
متوسطة	13	41.93
جيدة	15	48.39
المجموع	31	100



التمثيل البياني رقم 14: يبين تقييم مستوى ادارة الموارد البشرية في المنشأة

عرض وتحليل النتائج:

من خلال عرضنا لنتائج الجدول رقم 14 والرسم البياني رقم 14 تبين لنا ان نسبة كبيرة من افراد العينة تقدر بـ 48.39% يعتبرون ان ادرة الموارد البشرية في منشأتهم تتميز بمستوى جيد، في حين رأى مانسبته 41.93% من افراد العينة ان مستوى ادارة الموارد البشرية متوسط، اما النسبة المتبقية من افراد العينة وهي 9.68% فأكدت ان ادارة الموارد البشرية في منشأتهم ذو مستوى ضعيف.

مناقشة النتائج:

نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول والرسم رقم 14 ان نسبة كبيرة من أفراد العينة بلغت 48.39% تؤكد ان مستوى إدارة الوارد البشرية هو مستوى جيد.

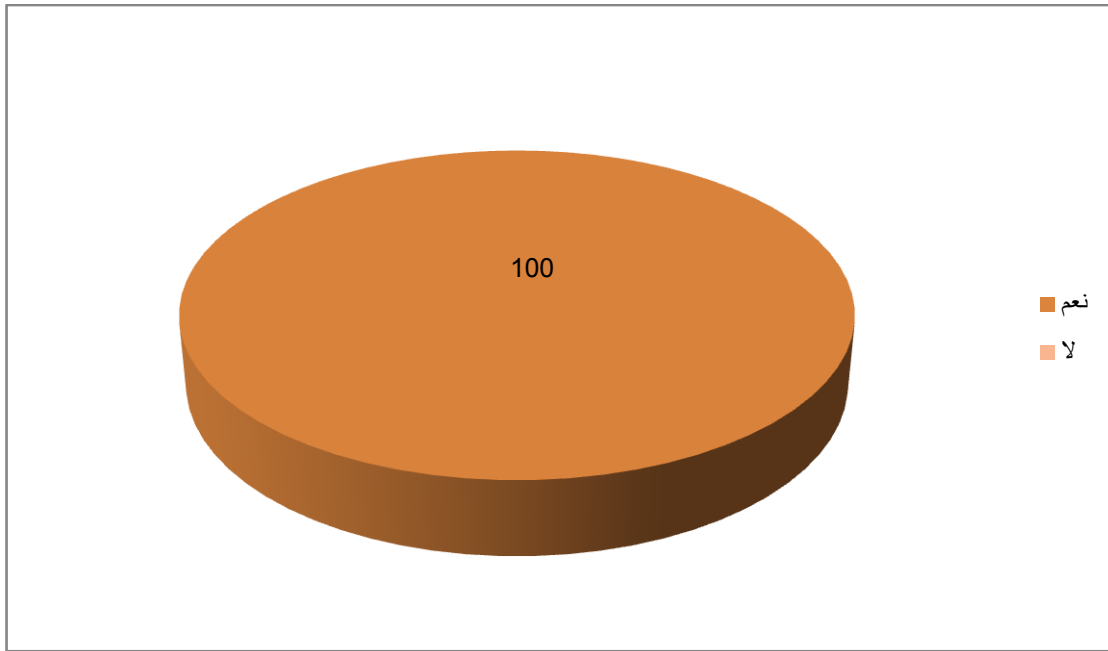
- عرض وتحليل ومناقشة النتائج لاسئلة الاستبيان الموجه لموظفي ديوان المركب الرياضي بالوادي الخاصة بالمحور الثالث:

السؤال رقم 15: هل توجد برامج تكوين لفائدة العمال في منشآتكم؟

الغرض من السؤال: معرفة وجود تكوين لفائدة العمال في المنشأة ام لا.

الجدول رقم 15: يوضح مدى وجود تكوين لفائدة عمال المنشأة الرياضية.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	%100
لا	0	0 %
المجموع	31	%100



التمثيل البياني رقم 15: يوضح وجود تكوين لفائدة العمال في المنشآت الرياضية .

عرض وتحليل النتائج:

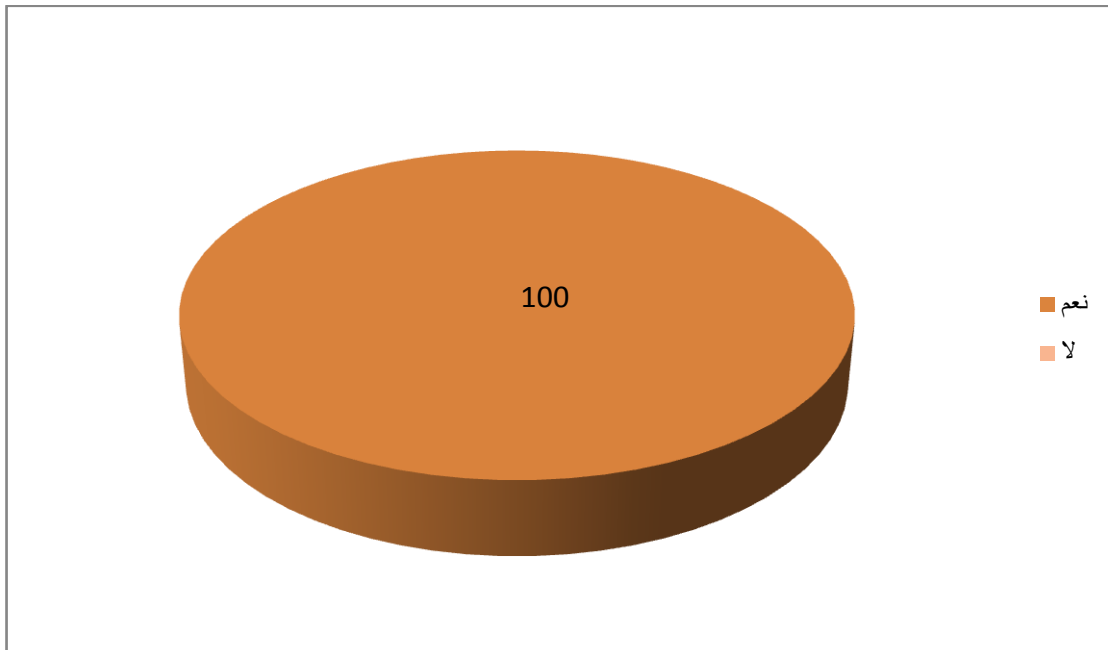
من خلال عرضنا لنتائج الجدول رقم 15 والتمثيل البياني رقم 15 تبين لنا ان كل افراد العينة والمقدر عددهم 31 فردا بنسبة 100% يؤكدون على ان هناك تكوين لفائدة العمال في منشآتهم الرياضية.

مناقشة النتائج :

من تحليل نتائج الجدول رقم 15 نستنتج ان جميع افراد العينة يؤكدون على وجود تكوين لفائدة العمال في المنشآت الرياضية.

السؤال رقم 16: هل لعملية التكوين دور كبير في رفع كفاءة المورد البشري في منشآتكم؟
الغرض من السؤال : معرفة اهمية عملية التكوين في رفع كفاءة المورد البشري .
الجدول رقم 16: يوضح دور عملية التكوين في رفع كفاءة العمال في المنشأة.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	%100
لا	0	0
المجموع	31	%100



التمثيل البياني رقم 16: يوضح دور التكوين في رفع كفاءة العمال في المنشأة.

عرض وتحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم 16 والتمثيل البياني رقم 16 لاحظ ان جميع افراد العينة صرحوا ان للتكوين دور فعال في تحسين ورفع كفاءة عمال المنشأة.

مناقشة النتائج:

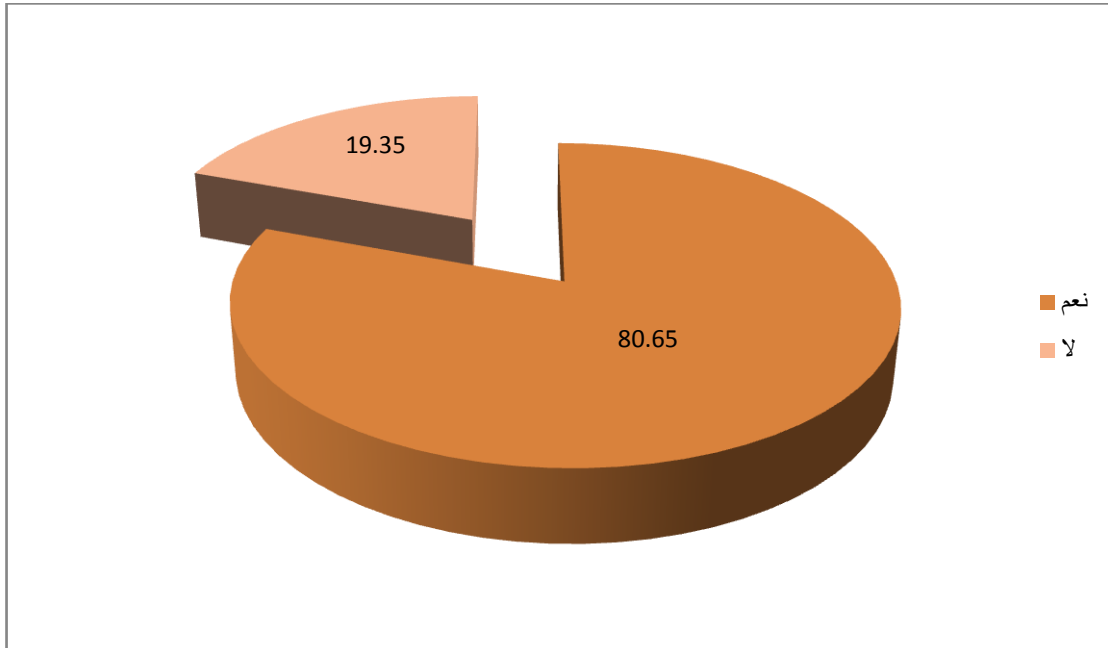
نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 16 ان كل افراد العينة يروون ان للتكوين دور في رفع كفاءة العمال في المنشأة.

السؤال رقم 17: هل الميزانية المخصصة لتكوين العمال في المنشأة كافية ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى وضع ميزانية كافية لعملية التكوين

الجدول رقم 17: يوضح مدى وضع ميزانية كافية لتكوين عمال المنشأة.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%80.65
لا	06	%19.35
المجموع	31	100



التمثيل البياني رقم 17: يبين وجود ميزانية كافية لتكوين العمال.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم 17 والتمثيل البياني رقم 17 تبين ان اغلب افراد العينة اي بنسبة 80.65% يؤكدون ان هناك ميزانية مالية كافية لعملية تكوين العمال، في حين اعتبر 06 من افراد العينة اي نسبة 19.35% ان الميزانية المخصصة لتكوين العمال غير كافية.

مناقشة النتائج :

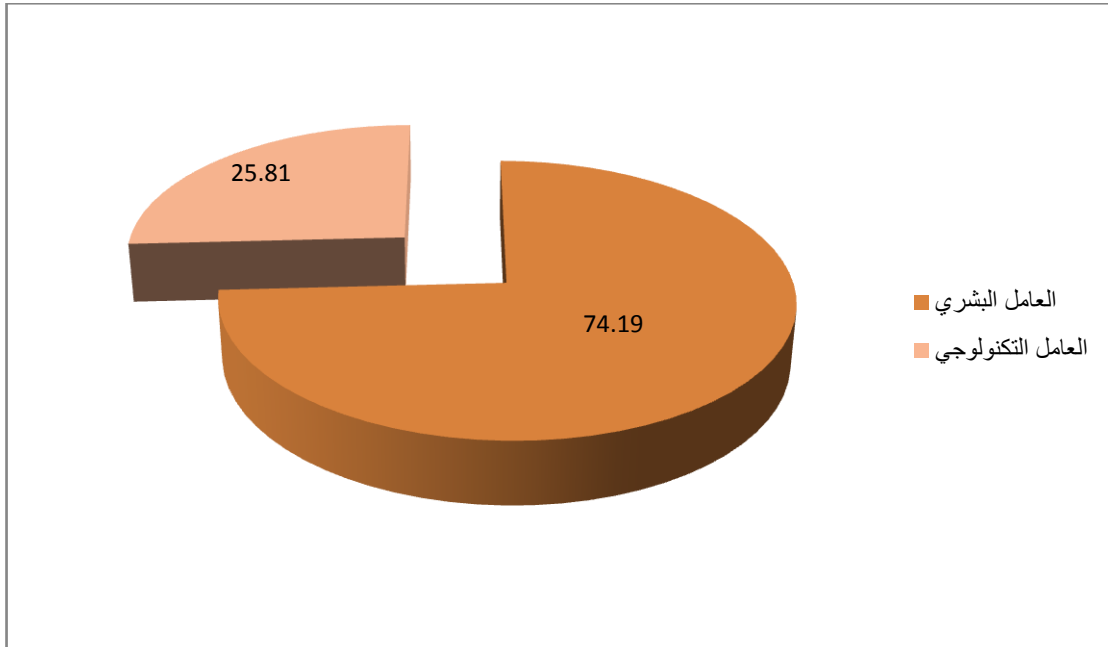
نستخلص من تحليل نتائج الجدول رقم 17 بأن جل أفراد العينة مجمعون على وجود ميزانية كافية لتكوين الموارد البشرية في المنشأة.

السؤال رقم 18: برأيك ماهو العامل المساعد أكثر على تطوير اداء المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة العامل الأكثر مساعدة في تطور اداء المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 18: يوضح العامل المساهم أكثر في تطور اداء المنشأة الرياضية.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
العامل البشري الكفاء	23	74.19
التكنولوجيا الحديثة	8	25.81
المجموع	31	100



التمثيل البياني رقم 18: يوضح العامل الأكثر مساهمة في تطور اداء المنشأة الرياضية

عرض وتحليل النتائج:

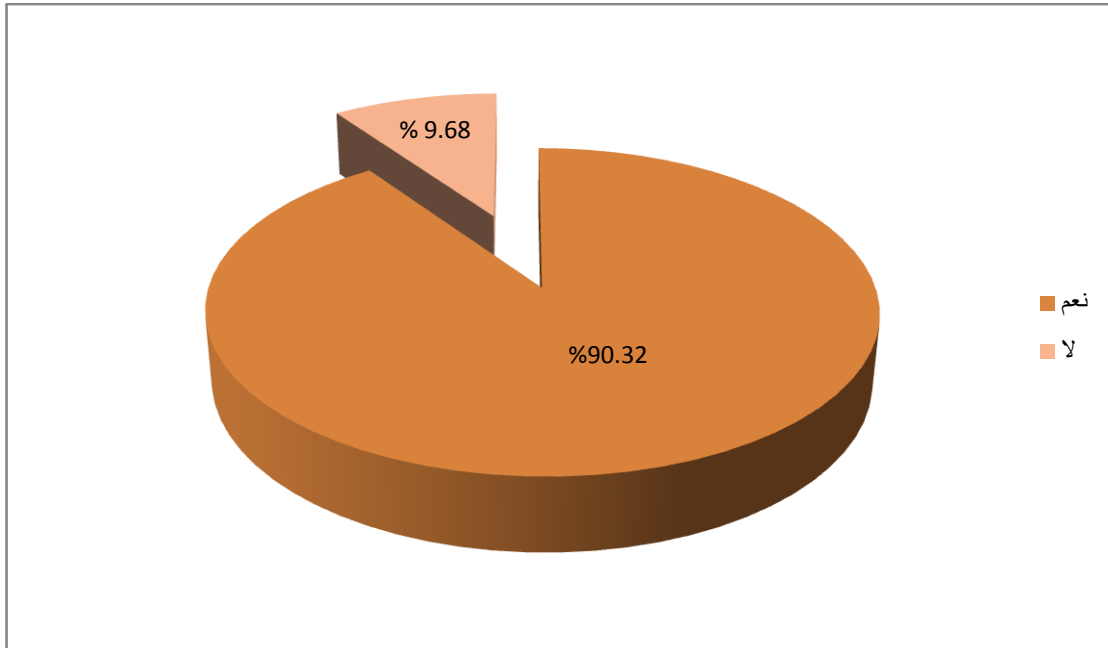
من خلال الجدول رقم 18 والتمثيل البياني رقم 18 يبدو ان نسبة كبيرة من افراد العينة بلغت 74.19% اكدوا ان العامل المساعد اكثر في تطوير أداء المنشأة الرياضية هو العامل البشري الكفاء، فيما يرى عدد من افراد العينة بنسبة اقل بلغت 25.81% أن العامل المساعد اكثر في تطور المنشأة الرياضية هو التكنولوجيا .

مناقشة النتائج:

يمكن تفسير النتائج المتوصل اليها في الجدول رقم 18 ان اغلب افراد العينة يرون ان العامل المساعد اكثر في تطوير اداء المنشأة الرياضية هو العامل البشري ذو الكفاء العالية.

السؤال رقم 19: هل تتابع ادارة المنشأة التقدم الحاصل في اداء عمالها بعد التكوين؟
 الغرض من السؤال : معرفة مدى متابعة ادارة المنشأة لاداء عمالها بعد التكوين في المنشأة.
 الجدول رقم 19: يوضح مدى متابعة ادارة المنشأة التقدم الحاصل في اداء عمالها بعد التكوين في المنشأة .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	%90.32
لا	03	%9.68
المجموع	31	%100



التمثيل البياني رقم 19 يبين مدى متابعة ادارة المنشأة التقدم الحاصل في اداء عمالها بعد التكوين في المنشأة.

عرض و تحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم 19 والتمثيل البياني رقم 19 تبين ان اغلب افراد العينة وبنسبة كبيرة وصلت الى 90.32% يعتبرون ان إدارة المنشأة تتابع التقدم الحاصل في اداء موظفيها بعد عملية التكوين، بالمقابل نجد فئة قليلة من افراد العينة البالغ عددهم 03 بنسبة بلغت 9.68% يرون عكس ذلك.

مناقشة النتائج :

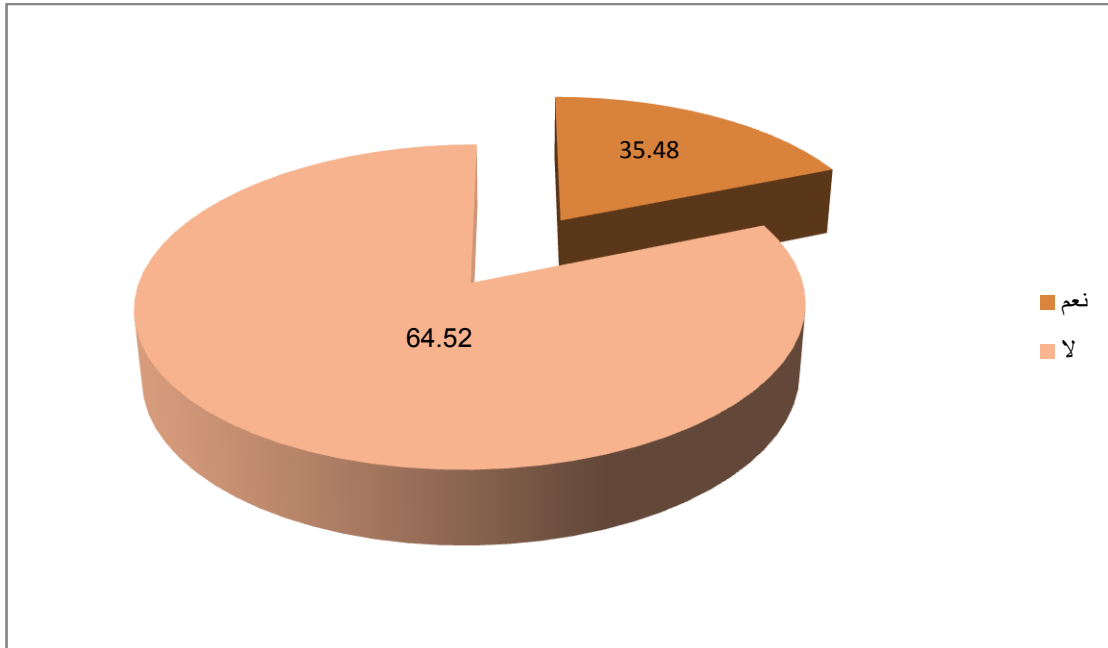
يمكننا ان نستنتج من خلال تحليل النتائج في الجدول رقم 19 ان الأغلبية الساحقة من افراد العينة يؤكدون ان إدارة المنشأة تتابع التقدم الحاصل في اداء الافراد بعد عملية التكوين.

السؤال رقم 20: هل لديكم معايير تقييم نجاح التكوين من فشله ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى وضع معايير لتقييم نجاح التكوين.

الجدول رقم 20: يوضح مدى وضع معايير لتقييم نجاح التكوين.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	64.52
لا	11	35.48
المجموع	31	100



التمثيل البياني رقم 20: يبين وضع معايير تقييم نجاح التكوين .

عرض وتحليل النتائج:

من خلال تحليلنا لنتائج الجدول رقم 20 والتمثيل البياني رقم 20 يتضح لنا ان 20 من افراد العينة بنسبة 64.52% اعتبروا ان ادارة المنشأة تضع معايير لتقييم نجاح التكوين، بينما يرى ماعدهه 11 من افراد العينة اي بنسبة 35.48% يعتبرون عكس ذلك.

مناقشة النتائج:

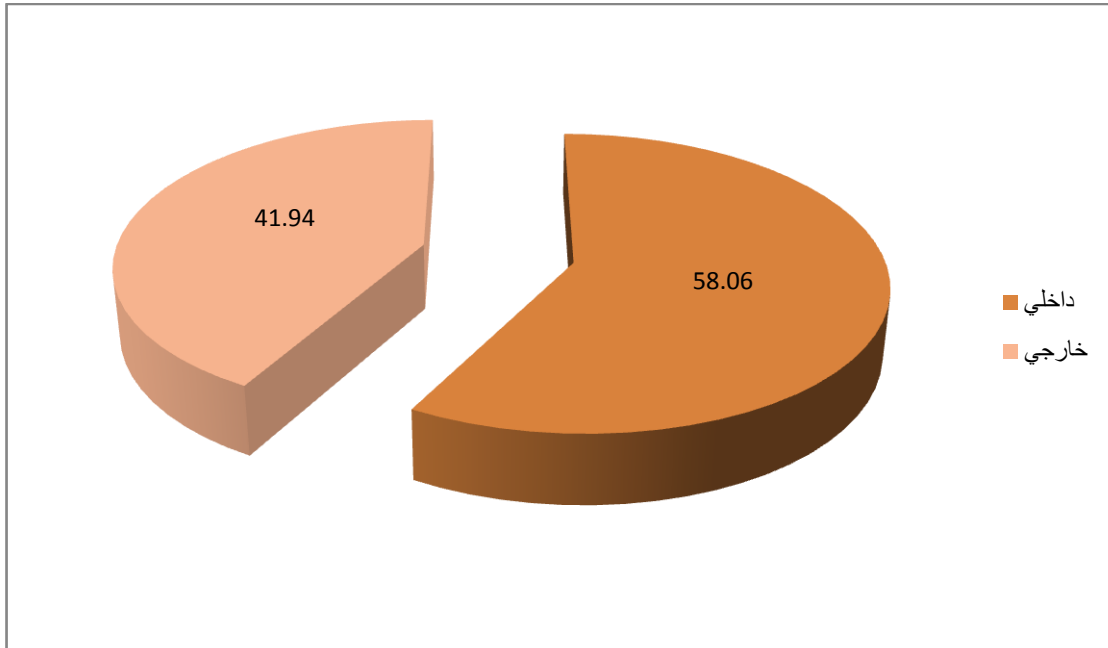
نستنتج من نتائج الجدول رقم 20 والرسم البياني رقم 20 ان ادارة المنشأة تضع معايير لتقييم نجاح التكوين.

السؤال رقم 21: هل ما طبيعة التكوين الذي تجريه المنشأة لموظفيها؟

الغرض من السؤال : معرفة طبيعة التكوين الذي تجريه المنشأة لموظفيها.

الجدول رقم 21: يوضح طبيعة التكوين الذي تجريه المنشأة لموظفيها.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
داخلي	18	58.06
خارجي	13	41.94
المجموع	31	100



التمثيل البياني رقم 21: يوضح طبيعة التكوين الذي تجريه المنشأة لموظفيها.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال ملاحظة نتائج الجدول رقم 21 تبين لنا ان 18 من افراد العينة اي بنسبة 58.06% يؤكدون ان التكوين الذي تجريه المنشأة للموظفين تكوين داخلي، في المقابل نلاحظ ان 13 من افراد العينة اي بنسبة 41.94% صرحوا ان التكوين الذي تجريه المنشأة خارجي.

مناقشة النتائج:

نستنتج من تحليل نتائج الجدول رقم 21 والتمثيل البياني رقم 21 ان التكوين الذي تجريه المنشأة لموظفيها هو تكوين داخلي

تفسير ومناقشة النتائج:

تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الاولى:

لقد إفترضنا أن للإستثمار في الموارد البشرية دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية لدى المنشآت الرياضية، حيث تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الاستبيان في المحور الاول وذلك في الاسئلة رقم (1.2.3.6) وكنموذج لذلك ما أكده موظفي المركب من خلال أجوبتهم على السؤالين، رقم 02 بنسبة، 58.07% ورقم 03 بنسبة 80.64%، حيث أكدوا أن الإستغلال الأحسن للموارد البشرية له دور كبير في تحقيق اهداف المنشأة، وأكدوا أيضا أن الطريقة التي تنتهجها ادارة المنشأة في عملية استثمار المورد البشري بأنها طريقة صحيحة وتساعد على تحسين أداء المورد البشري ومن خلال دارستنا توصلنا الى بعض النتائج منها :

- هناك اسس يعتمد عليها في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الرياضية .
- للطريقة التي تعتمد عليها ادارة المنشأة في عملية استغلال واستثمار الموارد البشرية دور فعال في التحكم في اداء المورد البشري داخل المنشأة.
- التوزيع الجيد للموارد البشرية على هياكل المنشأة له دور كبير في تحقيق أهداف المنشأة.
- طريقة معاملة الإدارة للعمال لها دور كبير في تحسين اداءهم.
- معرفة مدى استثمار الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

وهذا مايبث صحة الفرضية الاولى :

* للإستثمار في الموارد البشرية دور فعال في تحسين اداء الموارد البشرية

لدى المنشآت الرياضية.

تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية :

لقد افترضنا ان لإدارة الموارد البشرية دور هام في تطوير أداء المنشآت الرياضية، حيث تم التحقق من هذه الفرضية من خلال تحليل نتائج اسئلة الاستبيان في المحور الثاني وذلك في الاسئلة (8.9.13)، ومثال على ذلك من خلال ما لاحظناه عند اجابتهم على السؤال رقم 8 بنسبة 64.52% بأنه توجد إستراتيجية واضحة للموارد البشرية تعمل تحسين أداء المنشآت الرياضية، إضافة الى اجابتهم على السؤال رقم 13 بنسبة 93.55% حيث أكدوا ان ادارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تطوير أداء المنشآت الرياضية، وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها الطالب مانع علي التي تقول أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الإستقرار وساهم في تطوير المنشآت الرياضية، ومن خلال درستنا توصلنا إلى:

- للعمليات التسييرية دور كبير في الإستقرار الإداري في المنشآت الرياضية.
 - لوظائف الإدارة دور فعال في تطوير أداء المنشآت الرياضية.
 - للمنشآت الرياضية إستراتيجية تساهم في رفع وتحسين أداءها.
 - للإدارة دور كبير في تسيير المنشآت الرياضية.
- وهذا ماثبت صحة الفرضية الثانية:

* لإدارة الموارد البشرية دور هام في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

بناءً على تحليلنا لإجابات موظفي وادربي ديوان المركب الرياضي وانطلاقاً من الفرضية الثالثة والمتمثلة في: للمنشآت الرياضية إستراتيجية تعمل على تكوين وتدريب الموارد البشرية، ومن خلال التحقق من نتائج الاستبيان في المحور الثالث في الاسئلة (15 و16 و17 و19 و20) ومثال على ذلك اجوبتهم على السؤال رقم (15) بنسبة 100% حيث صرحوا بأن هناك برامج تكوينية لفائدة العمال في المنشأة، والسؤال رقم (17) بنسبة 80.65% على أن المنشأة تخصص جزءاً من ميزانيتها المالية لتكوين اطاراتها ، وكذلك من خلال اجابتهم على السؤال رقم (20) بنسبة 64.52% على ان للمؤسسة معايير تعتمد عليها في عملية تقييم نجاح التكوين، و من خلال ماأكده الطالب بلواضح محمد أمين على أن البرامج التكوينية المتبعة تعمل على رفع كفاءة الموظفين، ومن خلال بحثنا توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعمل المنشآت الرياضية على تنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين بهدف الرفع من كفاءتهم وتطوير أدائهم.

- تنفق المنشآت الرياضية ميزانيات مالية معتبرة لصالح تكوين موظفيها.

- تعمل المنشآت الرياضية على رفع كفاءة عمالها وهذا بهدف تقديم الاحسن للرياضة والرياضيين.

وهذا مايبثت صحة الفرضية الثالثة:

*** للمنشآت الرياضية إستراتيجية تعمل على تكوين و تدريب الموارد البشرية.**



الإستنتاج العام:

في ضوء الفرضيات المطروحة والاهداف المسطرة ومن خلال عرض النتائج ومناقشتها توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- لتنظيم إدارة الموارد البشرية دور كبير في تحسين اداء المنشآت الرياضية .
- لإدارة الموارد البشرية دور فعال في تطوير اداء المورد البشري في المنشآت الرياضية.
- لإستغلال الموارد البشرية دور كبير في تسيير المنشآت الرياضية.
- لدى المنشآت الرياضية استراتيجيات تعمل على تكوين العمال.
- لوظائف الإدارة دور هام في تحقيق الاستقرار في المنشآت الرياضية.
- للبرامج التكوينية دور جوهري في رفع كفاءة الموظفين في المنشآت الرياضية.
- ضرورة وضع استراتيجيات واضحة لتسيير الموارد البشرية.
- من أجل الاستغلال الامثل للمنشآت الرياضية يجب استقطاب موارد بشرية ذو كفاءة عالية وخبرة كافية في مجال تسيير المنشآت الرياضية.
- الإستغلال الامثل للموارد البشرية يزيد من رفع أداء المنشآت الرياضية.



اقتراحات وتوصيات

الإقتراحات والتوصيات :

بعد إتمام الدراسة ومن خلال النتائج المتحصل عليها كان لزاما علينا تقديم بعض الإقتراحات التي نأمل أن تأخذ بعين الإعتبار :

- الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في القطاع الرياضي وخاصة في المنشآت الرياضية .
- وضع برامج تحفيزية لموظفي المنشآت الرياضية .
- تكوين وتدريب العمال تكويننا جيدا وذلك للرفع من كفاءتهم وقدراتهم.
- توفير الظروف اللازمة للعمل حتى يتسنى للعمال القيام بعملهم على أكمل وجه
- ضرورة الإعتماد على مختصين في مجال إدارة الموارد البشرية وهذا لتسيير المورد البشري في المنشآت الرياضية
- زيادة البحوث العلمية في مجال إستثمار الموارد البشرية لما له من تأثير كبير في كل المجالات المختلفة.
- الإستعانة بكفاءات بشرية أجنبية أو محلية في وضع إستراتيجيات تسيير وتنظيم الموارد البشرية.
- ضرورة تخطيط الموارد البشرية من منظور إستراتيجي وذلك للتعامل الفعال مع احتياجات المنشآت الرياضية من الموارد البشرية.



من خلال ما درسنا في هذا الموضوع، تبين لنا أن الإستثمار البشري في المجال الرياضي من أهم النقاط الجوهرية التي تساعد على التقدم في المجال الرياضي، لهذا إنتهجتها الدول المتطورة للنهوض بالقطاع الرياضي إلى أعلى مستوى، لذا وجب علينا أيضا ضرورة إعطائه إهتمام بالغ من أجل الوصول ومواكبة هذه الدول التي تخصص له مبالغ ضخمة وفق إستراتيجيات محكمة.

ولأن الركيزة الأساسية للمجال الرياضي هي المنشآت الرياضية، لذا وجب أن تسير من طرف جماعة معينة من إطارات وموظفين وعمال مهنيين مكونين تكوينا جيدا لأنها تحتاج إلى تنظيم جيد يتم من خلاله توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود وعليه فإن كل فرد داخل هذه المنشآت الحيوية ، يعمل على إستمرارية المنشأة الرياضية ويساهم في تطويرها وإزدهارها.

وإنطلاقا من النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة يمكن القول أن إستغلال الموارد البشرية له دور كبير وفعال في تطوير وتسيير وإستمرار المنشآت الرياضية.



قائمة المراجع:

01- الكتب :

- *01 مروة فرغلى جابر فرغلى : إستثمار الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية، مؤسسة عالم الرياضية للنشر ودار الوفاء لدنيا للطباعة، اطبعة الاولى، الاسكندرية، 2017.
- *02 عاطف محمد عبيد: إدارة وتنظيم المشروعات، دار النهضة العربية، 1976.
- *03 توفيق حسوني: الادارة المالية ، الطبعة الاولى، جامعة دمشق ،سوريان 1993 .
- *04 عبد الرحمان سيار، الاداء الاداري المتميز، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب، 2014.
- *05 صلاح الدين محمد عبد الباقي: استراتيجيات التخطيط للإستثمار البشري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- *06 أحمد علي صالح: إدارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية، ط1، 2008، .
- *07 مروان عبد المجيد إبراهيم: الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للنشر والطباعة، ط1، الاردن، 2000 ،
- *08 عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1 ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
- *09 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية الإدارة الرياضية_ نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1 ، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003 .
- *10 محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية، ط1 ، الدار الجامعية للنشر و الطباعة ، 1993.
- *11 السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والادارة الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 1996
- *12 فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط1 ، دار وائل للنشر، بيروت، لبنان، 2004.
- *13 قيس محمد العبيدي: التنظيم، المفهوم، النظريات، المبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997.
- *14 حليم منير، عصام بدوي: الادارة في الميدان الرياضي، ط1، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1991
- *15 علي شريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن :التنظيم و إدارة، ط1 ، الدار الجامعية، مصر، 1989.
- *16 زكي حنكوش :الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الكويت، 1981.
- *17 طريف شوقي: السلوك القيادي و فعالية الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1993.
- *18 فرج عبد القادر طه :علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط1 ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 1986
- *19 إبراهيم محمود عبد المقصود ، احمد السافعي: الموسوعة العلمية للإدارة والتنظيم في المجال الرياضي ، ط1، دار الوفاء لدنيا للطباعة، الاسكندرية، 2004

20* حسن أحمد الشافعي، إبراهيم عبد المقصود الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات و المنشآت في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2004.

21* عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانات في التربية البدنية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.

22* عدنان درويش جلون وآخرون: 1994.

02- المجالات و الدوريات:

23* عادل حرحوش صالح المفرجي: الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمة الاقتصادية العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2001 .

24* محمد مصطفى محمود: بحث في الاستثمار في رأس المال(في العائد الاقتصادي)، الدبلوم التدريبي للموارد البشرية بمركز الأداء والتنمية 2010/06/05 الى 2013/03/06 ص6.

03- الرسائل والاطروحات:

25* بلواضح محمد امين، دور الإستثمار البشري في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية ، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015/2014.

26* مانع علي، دور الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية، مذكرة ماستر ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016.

04- الموثيق:

28* الامر 05-95 الصادر بتاريخ 1995/02/52 ، الجريدة الرسمية، ج،ج،د،ش لوزارة الشبيبة والرياضة، العدد54.

05- القواميس والمعاجم:

29* راتب احمد قبيعة : زاد الطلاب، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، بدون سنة.

30* يوسف محمد البقاعي : قاموس الطلاب، دار المعرفة، المغرب، 2002.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إِسْتِمَارَةُ الإِسْتِيَانِ

في إطار إنجاز هذا البحث العلمي نتقدم إلى سيادتكم بهذه الاسئلة والتي تدخل ضمن دراستنا الميدانية، وذلك لإنجاز المذكرة لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، تحت عنوان:

دور الإستثمار البشري في تسيير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية لديوان المركب المتعدد الرياضات - بالوادي-

ونرجو من سيادتكم الاستاذ الكريم ان تفضل بالإجابة على أسئلة هذه الإستمارة راجين منك كل الصدق و الدقة والموضوعية حتى نكون في حدود أداء الامانة العلمية، مع العلم ان المعلومات التي ستدلي بها ستبقى في سرية ولا تستعمل إلا في إنجاز هذا البحث العلمي .

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة في نظرك

تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير لمساعدتكم.

إشراف الأستاذ:

* بوعروري جعفر

إعداد الطالب:

* شريط محمد عبد المؤمن

السنة الجامعية: 2018/2017

البيانات الشخصية:

السن:

الجنس: ذكر انثى

المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس ماستر

المحور الاول: للإستثمار في الموارد البشرية دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية لدى المنشآت الرياضية .

1 - هل هناك أسس يعتمد عليها في إستقطاب الموارد البشرية في منشأكم؟

نعم لا

2- هل ترى أن الاستغلال الاحسن للموارد البشرية له دور كبير في تحقيق اهداف المنشأة؟

موافق غير موافق محايد

3- ما رأيك في الطريقة التي تنتهجها ادارة المنشأة في عملية إستثمار المورد البشري داخل المنشأة؟

صحيحة غير صحيحة

4- ما رأيك في تعامل الإدارة مع العمال في المنشأة؟

ضعيف متوسط جيد

5- ما رأيك في توزيع العمال على هياكل المنشأة؟

ضعيف متوسط جيد

6- هل تعتقد أن العمال يؤدون واجبهم على أكمل وجه؟

نعم لا

7- هل تواجهك مشاكل في عملك؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم ماهي طبيعتها:

المحور الثاني: لإدارة الموارد البشرية دور هام في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

1- هل لديكم استراتيجية واضحة للموارد البشرية تعمل على تحسين أداء المنشأة الرياضية؟

نعم لا

2- برأيك هل هناك إنسجام بين هياكل الإدارة داخل المنشأة؟

نعم لا

3- هل ترى أن هناك منافسة خارجية من ناحية التسيير مع منشآتكم؟

نعم لا

4- ما رأيك في أداء منشآتكم الرياضية مقارنة مع المنشآت الأخرى؟

ضعيف متوسط جيد

5- هل ترى أن مدير المنشأة أهل وذو خبرة كافية لتسيير الموارد البشرية في المنشأة؟

نعم لا

6- هل ترى أن إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المنشآت

الرياضية؟

نعم لا

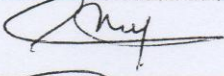


7- كيف نقيم مستوى إدارة الموارد البشرية في منشآتكم؟

ضعيف متوسط د

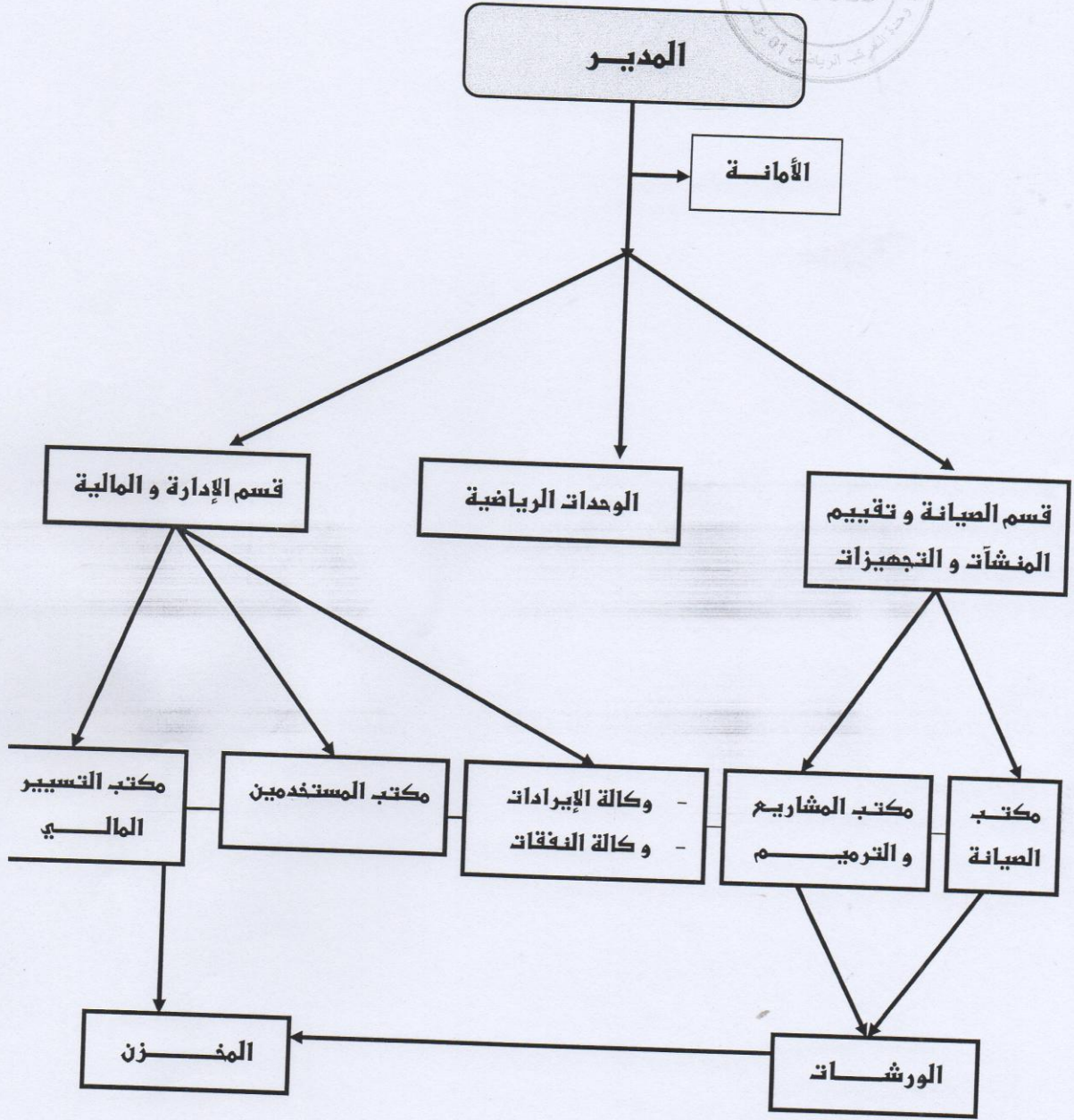
المحور الثالث: للمنشآت الرياضية إستراتيجية تعمل على تكوين وتدريب الموارد البشرية.

- 1- هل توجد برامج تكوينية لفائدة العمال في منشآتكم الرياضية؟
نعم لا
- 2- هل لعملية التكوين دور كبير في رفع كفاءة المورد البشري في منشآتكم؟
نعم لا
- 3- هل الميزانية المخصصة من طرف الإدارة كافية لعملية تكوين وتدريب العمال؟
نعم لا
- 4- برأيك ماهو العامل المساهم أكثر في تطوير أداء المنشأة الرياضية؟
المورد البشري الكفاء التكنولوجيا الحديثة
- 5- هل تتابع إدارة المنشأة التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التكوين؟
نعم لا
- 6- هل لديكم معايير تقييم نجاح التكوين من فشله؟
نعم لا
- 7- ما طبيعة التكوين الذي تجريه المنشأة لموظفيها؟
داخلي خارجي

قائمة المحكمين:

الإمضاء	الدرجة العلمية	اسم الأستاذ
	استاذ محاضر -	د. لؤي كالح الكحيم
	استاذ محاضر - 2	د. حسين السيد بالله
	استاذ محاضر أ	د. فؤاد محمد المحسن

الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

السنة الجامعية: 2018/2017

الرقم: /ق.ا.ت. ر/ 2018

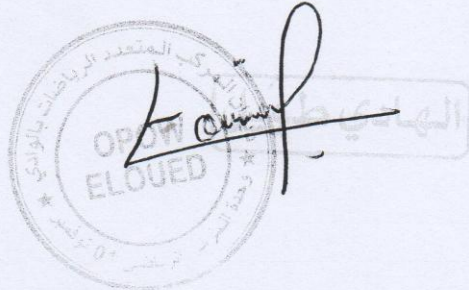
إلى السيد /
السيد /
السيد /

الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب: شريط محمد عبد المؤمن
سنة ثانية ماستر قسم الإدارة والتسيير الرياضي وذلك من أجل استكمال مذكرة التخرج لنيل شهادة
الماستر بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 05 FEB. 2018



رئيس القسم:

رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي

