

رقم:.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم ادارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص:تسيير الموارد البشرية والمنشات الرياضية
العنوان

دور وظائف التسيير الاداري في تنمية
الموارد البشرية في المنشات الرياضية

دراسة ميدانية للمنشات التابعة لديوان مركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة

تحت إشراف:
د.دحية خالد

من إعداد :

-عيادي يوسف

السنة الجامعية : 2021 / 2020

شكر وتقدير

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿... وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (19)﴾ " سورة النمل، الآية 19.

نتوجه الى المولى عز وجل شأنه بالحمد والشكر على ما أولانا من توفيق وسداد

ويسر، فبنعمته عز وجل تتم الصالحات... عليه توكلنا واليه أنبنا.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ . الآية 105 الصفحة 203.

صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل لولا فضل الله علينا

إلى من اتبع الرسالة والأمانة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله
عليه وسلم.

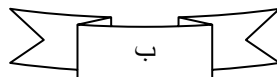
إلى حكمتي وعلمي وأدبي وحلمي وينبوع الصبر والتفائل والأمل
إلى من أرضعني وأعطاني الحب والعطف والحنان والدتي الحبيبة.

إلى من هم أقرب إلى روحي،

إلى من هم أستمند منهم عزيزتي وإصراري هم " أخواتي وجدتي "

والى الأستاذ المشرف.

والى كل أصدقائي.



محتوى البحث

الصفحة	الموضوع
أ	- شكر وتقدير .
ب	- إهداء .
ت	- محتوى البحث .
د	- قائمة الجداول .
ذ	- قائمة الأشكال .
س	- ملخص البحث .
ص	- مقدمة .
مدخل عام: التعريف بالبحث.	
02	1- الإشكالية.
04	2- الفرضيات.
04	3- أسباب اختيار الموضوع.
04	4- أهمية البحث.
05	5- أهداف البحث.
05	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
الجانب النظر: الخلفية النظرية للدراسة والدراسة المرتبطة بالبحث.	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.	
- تمهيد.	
المحور الأول: التسيير الإداري.	
	1- تعريف الإدارة.
11	1-1- الإدارة العامة.
11	1-1-1- تعريف الإدارة العامة.
11	1-2- الإدارة الرياضية.
12	1-2-1- مفهوم الإدارة الرياضية.
12	1-2-2- مكونات الإدارة الرياضية.
12	1-2-3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.
13	2- التسيير الإداري.

13	2-1- مفهوم التسيير الإداري.
13	2-2- عناصر عملية التسيير.
13	2-2-1- التخطيط.
13	(1) تعريف التخطيط.
14	(2) أنواع التخطيط.
14	(3) المزايا الأساسية للتخطيط.
15	2-2-2- التنظيم.
15	(1) مفهوم التنظيم.
15	(2) أنواع التنظيم.
15	(3) فوائد التنظيم داخل الإدارة الرياضية.
16	2-2-3- الرقابة الإدارية.
16	(1) مفهوم الرقابة الإدارية.
16	(2) مبادئ الرقابة الإدارية.
17	(3) فوائد الرقابة داخل الإدارة الرياضية.
17	2-2-4- التوجيه الإداري.
17	(1) أنواع التوجيه.
18	(2) أنواع التسيير.
18	(3) أنواع المسيرين.
18	(4) آليات التسيير.
19	(5) أهداف التسيير.
المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية	
22	ماهية تنمية الموارد البشرية
23	مفهوم تنمية الموارد البشرية
24	الثالث: مفهوم التنمية البشرية
27	خصائص تنمية الموارد البشرية
28	أوجه الاختلاف بين مفهوم تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية
28	العلاقة بين مفهوم تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية
29	دواعي تنمية الموارد البشرية و متطلباتها
30	متطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية
30	مسؤوليات تنمية الموارد والعوامل مؤثرة فيها

الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث	
- تمهيد.	
37	2- الدراسات السابقة والمثابفة.
37	الدراسة الأولى: دور الإدارة الرياضية والتسيير الإداري في ترقية تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
38	الدراسة الثانية: تأثير إستراتيجية الإدارة الرياضية على الأداء الرياضي.
40	الدراسة الثالثة: أساليب الإدارة والتسيير في تطوير رياضة النخبة الجزائرية.
41	الدراسة الرابعة: دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكارتيه - دو - .
43	2- [كيفية الاستفادة من الدراسات السابقة والمثابفة.
43	2- معيزات الدراسة الحالية.
- خلاصة.	

الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث.	
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.	
- تمهيد.	
46	3-1- الدراسة الاستطلاعية.
46	3-2- الدراسة الأساسية.
46	3-2-1- المنهج المتبع.
46	3-2-2- متغيرات البحث.
47	3-2-3- المجتمع.
47	3-2-4- العينة.
48	3-2-5- مجالات البحث.

49	3-2-6- أدوات وتقنيات البحث.
51	3-2-7- الوسائل الإحصائية.
خلاصة.	
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.	
- تمهيد.	
54	4-1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج.
54	4-1-1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول.
55	4-1-2- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الأولى.
62	4-1-3- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني.
67	4-1-4- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثاني بالفرضية الثانية.
68	4-1-5- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث.
74	4-1-6- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثالث بالفرضية الثالثة.
76	4-2- تحليل نتائج المقابلة.
78	4-2-1- خلاصة المقابلة.
- خلاصة.	
79	- الاستنتاج العام.
80	- الخاتمة.
81	قائمة المراجع
الملاحق.	
01	الملحق رقم (01): استمارة استبيان موجهة للمديرين والإداريين.
02	الملحق رقم (02): استمارة استبيان موجهة للمدربين.
03	الملحق رقم (03): يمثل دليل مقابلة.
04	الملحق رقم (04): تسهيل مهمة.
05	الملحق رقم (05): استمارة توقيح المؤسسات المستقبلية المعنية بالبحث.
06	الملحق رقم (06): استمارة تحكيم الاستبيان.
07	الملحق رقم (07): استمارة تحكيم المقابلة.
08	الملحق رقم (08): استمارة عدد النوادي التي تنشط علة مستوى المسابح النصف أولمبية.
09	الملحق رقم: (09): استمارة تبين عدد المنشآت التابعة للديوان.
10	الملحق رقم (10): جدول يمثل قيم الحرجة لتوزيع كاف تربيع (x^2).

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع
54	شكل بياني رقم (1): يمثل إمكانية تلقي الإداريين معلومات عن التخطيط.
55	شكل بياني رقم (2): يبين ان كان للتخطيط أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة.
56	شكل بياني رقم (3): يمثل إن كانت الإدارة الرياضية تسمح للمرؤوسين المشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط.
57	شكل بياني رقم (4): يمثل إمكانية تنبؤ الإدارة الرياضية بالمشكلات قبل حدوثها ووضع حلول لها.
58	شكل بياني رقم (5): يبين معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط.
60	شكل بياني رقم (6): يمثل إن كانت عملية التخطيط الجيد تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية.
60	شكل بياني رقم (7): يمثل إن كان المدربين راضون عن عملية التخطيط داخل المنشأة الرياضية.
61	شكل بياني رقم (8): يمثل إن كانت الخطط والبرامج المسطرة من طرف الإدارة تتفق مع أهداف المدربين.
62	شكل بياني رقم (9): يمثل إن كانت طريقة التخطيط الحالي على مستوى المنشأة تنال رضا كل الرياضيين.
63	شكل بياني رقم (10): يمثل إن كان التخطيط الحالي على مستوى المنشأة ينعكس على نتائج الرياضيين.
64	شكل بياني رقم (11): يمثل إمكانية تناسب الإمكانيات المتاحة من طرف الإدارة وأهداف المدربين الفنية.

65	شكل بياني رقم (12): يمثل تقييم عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية.
66	شكل بياني رقم (13): يمثل إمكانية وجود صعوبات في التواصل مع الطاقم الفني داخل المنشأة الرياضية.
67	شكل بياني رقم (14): يمثل إمكانية وجود دور الاتصال في تحسين أداء الإداري داخل المنشأة الرياضية.
68	شكل بياني رقم (15): يمثل إن كان الاتصال الجيد داخل المنشأة الرياضية يساعد على فهم الخطط والبرامج المسطرة من طرف الإدارة.
69	شكل بياني رقم (16): يمثل إمكانية انعكاس الاتصال الفعال داخل المنشأة الرياضية على مستوى المردود الرياضي.
70	شكل بياني رقم (17): يمثل تقييم عملية التواصل بين الطاقم الفني والطاقم الإداري.
71	شكل بياني رقم (18): يمثل إمكانية وجود صعوبات في التواصل مع العمال والمسيرين داخل المنشأة الرياضية.
72	شكل بياني رقم (19): يمثل إمكانية تأثير العملية التواصلية بين المدربين والمسيرين في الحصول على الوسائل والمعدات الرياضية للتدريب.
73	شكل بياني رقم (20): يمثل إن كان الاتصال داخل المنشأة الرياضية يسير في الطريق نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
74	شكل بياني رقم (21): يمثل إن كان الاتصال القائم بين المدربين والمسيرين يحقق أهداف التدريب.
75	شكل بياني رقم (22): يمثل الوقت الذي تتم فيه الرقابة تتم فيه عملية الرقابة.
75	شكل بياني رقم (23): يمثل إن كان هناك أشخاص معنيون بتنفيذ عملية الرقابة.
76	شكل بياني رقم (24): يمثل إن كان للرقابة دور في تحسين الأداء الإداري للمنشأة الرياضية.
76	شكل بياني رقم (25): يمثل إمكانية وجود دور للرقابة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
76	شكل بياني رقم (26): يمثل إن كان سوء الاستغلال للإمكانيات المتاحة يرجع للنقص كفاءة المراقب في المجال الرياضي.
76	شكل بياني رقم (27): يمثل إمكانية وجود دور للرقابة الإدارية داخل المنشأة الرياضية في الرفع من المردود الرياضي.
77	شكل بياني رقم (28): يمثل تقييم المدربين لعملية الرقابة داخل المنشأة الرياضية.
78	شكل بياني رقم (29): يمثل إن كان للرقابة دور في تحسين الأداء الإداري للمنشأة الرياضية.
79	شكل بياني رقم (30): يمثل إن كان للرقابة المنتهجة داخل المنشأة الرياضية تزيد من دافعية المدربين لبلوغ الأهداف.
80	شكل بياني رقم (31): يمثل إن كان يقوم عمال هذا المركب بعملهم بشكل جيد من خلال المراقبة المستمرة لهذه المنشأة الرياضية.

81	شكل بياني رقم (32): يمثل إن كانت عملية الرقابة المستمرة المنتهجة داخل المنشأة الرياضية ترفع من مستوى الممارسة الرياضية.
----	---

قائمة الأشكال البيانية.

الرقم	الشكل	الصفحة
01	مخطط يوضح عملية التسيير.	13
02	مخطط يوضح الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف.	20

ملخص البحث:

من المعروف أن لكل بحث علمي فكرة عن بدايته، أو سبب يدفع الباحث إلى البحث في الموضوع، أما نحن فقد انطلقنا من موضوع بحثنا هذا، من منطلق أن المنشآت الرياضية في الآونة الأخيرة أصبحت تعيش فوضى في التسيير، ونقص الموارد البشرية المؤهلة في التسيير الرياضي في بعض المنشآت، وهذا ما ينعكس بالسلب على النتائج الرياضية، لأن الإدارة الناجحة هي التي تعتمد على مورد بشري مؤهل وذات كفاءة عالية في التسيير، لذا توجب علينا أن نقدم أو نقترح حل من الحلول الذي من شأنه أن يرتقي بمنشآتنا الرياضية، وينعكس بالإيجاب على تنمية الموارد البشرية لذا قمنا بالبحث بعنوان: دور وظائف تسيير اداري على تنمية الموارد البشرية في منشآت الرياضية

هدف الدراسة: تهدف دراستنا هذه إلى توضيح تأثير وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والرقابة، على

ادارة المنشآت الرياضية ومدى انعكاسها على تنمية الموارد البشرية

مشكلة الدراسة هل التسيير اداري للمنشآت الرياضية له انعكاس على تنمية الموارد البشرية

فرضيات الدراسة:

التخطيط الناداري للمنشآت الرياضية له دور فعال في تنمية الموارد البشرية

* الاتصال الجيد بين القائد الإداري والمسيرين ورؤساء النوادي الرياضية والرياضيين له دور كبير علي نجاعة تنمية الموارد البشرية

للرقابة الادارية للمنشآت الرياضية دور فعال في تنمية الموارد البشرية

إجرات الدراسة:

العينة: اعتمدنا على عينة المسح الشامل في الدراسة لكونها تخدم موضوع بحثنا، حيث شملت الدراسة 21 مسير واداري

المجال المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية على المسابح النصف أولمبية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية

المجال الزمني: تم تقسيمه على مرحلتين، المرحلة الأولى الخاصة بالجانب النظري، من بداية شهر أكتوبر حتى نهاية شهر جافني، والمرحلة الثانية الخاصة بالجانب التطبيقي، من شهر 03 إلى 04

المنهج المتبع: لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة، نظرا إلى معطيات هذه الدراسة من إشكالية وفرضيات.

الأدوات المستعملة: لقد تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة الشخصية، وفيما يخص الاستبيان فقد استعملنا فيه الأسئلة المغلقة والأسئلة النصف مغلقة، وقسمناه إلى محاور وكل محور يخدم فرضية معينة، وقدمنا نسخ منه إلى أساتذتنا بالمعهد لتحكيمه وبعدها قمنا بتوزيعه على عناصر العينة، وأما المقابلة فكانت مع مدراء من المسابح النصف أولمبية التابعة لديوان المركب "الأولمبي".

النتائج المتوصل إليها: لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أنّ التسيير الإداري للمنشآت الرياضية، له انعكاس كبير على نجاعة المردود الرياضي.

أهم الاقتراحات والفروض المستقبلية:

* إن تحقيق نتائج ومردود رياضي جيد يتعلق بمدى فعالية القادة الإداريين للمنشآت، لذا يتطلب توفير الإمكانيات واللوازم الرياضية والأجهزة الحديثة التي تتماشى ومتطلبات العصر.

* أن يتولى قيادة المنشآت الرياضية، مختصين في تسيير الموارد البشرية والمركبات الرياضية والتكوين في قطاع الرياضة.

* تسهيل ظروف العمل للمسيرين والرياضيين من أجل الحصول على نتائج رياضية أفضل.

* تسخير الوسائل والأجهزة المتواجدة داخل المنشأة الرياضية للمسيرين والرياضيين.

* زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

* الاهتمام بالتسيير والإدارة الرياضية التي تعتبر الركيزة الأساسية للرقى بالرياضة وتحسين المستوى.

الكلمات الدالة:

التسيير الإداري، المنشآت الرياضية

مقدمة:

باتت الرياضة ظاهرة اجتماعية ذات أبعاد عالمية لا تعترف بالحدود، فغدت في تطور مستمر وارتقى بها الإنسان، فتطورت بشكل ملحوظ بسبب اهتمام وتركيز الباحثين من مختلف التخصصات الإنسانية والعلمية وذلك بوضع أسس علمية.

ويعتبر المجال الرياضي من أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للفرد، فيه العديد من العمليات التربوية والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، فهو نشاط كأنه محركا يحل الطاقة البشرية لدى الفرد إلى طاقة منتجة، لهذا أبدت كل دول العالم اهتماما كبيرا بهذا المجال، فيظهر ذلك من خلال ما وفرته من عوامل مساعدة لممارسة النشاط الرياضي والبدني، وما استحدثته من منشآت رياضية ضخمة مجهزة تماما وانتهاج الأسلوب العلمي في إدارتها لتلك الهيئات، وذلك وفق ما يفرضه عصر التغيير السريع أو التكنولوجي من متطلبات، وبضبط القوانين الخاصة بمختلف النشاطات الرياضية، فيلقب هذا العصر بعصر الإدارة وتبرز أهمية الإدارة في المنظمات الفعالة فهي وراء نجاح أو فشل المنظمة، فهي حجر الأساس لبناء أي مجتمع و تقدمه. (طلحة 1994، صفحة 25)

إن المنظمات تحتاج إلى من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة، في إدارة هذه المنظمات وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية، حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف، إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية، ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري، ولا يختلف هذا العمل الإداري باختلاف نوع المؤسسة، سواء المؤسسة اقتصادية إنتاجية أو مؤسسة خدماته أو رياضية، وتعد الوظائف الإدارية، العنصر الشخصي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال، بقصد الحصول على النتائج بأقل جهود ممكنة مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة وبذلك تكفل للمؤسسة نجاح يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه.

وإذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقا والإدارة أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وبالرغم من أن هذه المذكرة قد احتوت عناصر الإدارة الرياضية والتربية الرياضية، إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة باختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منها في عرض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرياضية، إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات الرياضة والتربية الرياضية في المؤسسات والمنشآت والهيئات الرياضية.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية، لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجهها لوضع نظام الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

(1) الإشكالية:

تعد الرياضة منذ العصور القديمة عنصرا جد فعال في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم وبمرور الزمن تطورت وأصبحت لها قوانين وأماكن مخصصة، أما في هذا العصر الحالي فقد ارتقى بها الإنسان فتطورت بشكل ملحوظ وسريع بسبب اهتمام وتركيز الباحثين والعلماء من مختلف التخصصات الإنسانية والعلمية وذلك بوضع أسس علمية.

ولعله من المفيد أننا في عصر تحظى فيه أوقات الفراغ بقسط متزايد، بحيث تكون للرياضة والتسوية مكانا مرموقا لنشاطان خلال هذه الأوقات، بالإضافة إلى هذا فقد أصبح يتميز جيل القرن الواحد والعشرين بالوعي الرياضي أيا كان نظام الدول من خلال الوجهة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومن أجل هذا عمدت دول العالم إلى توفير العوامل المساعدة على ممارسة النشاط البدني والرياضي، مثل كافة النشاطات الحيوية لحياة المجتمعات كالتعليم والصحة والصناعة، ولعل من أهم العوامل التي يجب توفرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية، هو توفير الميادين والأماكن الخاصة بهذا وكذلك ضبط القوانين الخاصة بمختلف النشاطات الرياضية.

والجزائر وكغيرها من الدول لم يكن لها أي تقصير اتجاه شبابها من أجل توفير له الميادين الخاصة بممارسة مختلف النشاطات الرياضية والمتمثلة في الملاعب والقاعات والمركبات الرياضية ورغم كل هذه المنشآت الرياضية فهي ضئيلة مقارنة بما توفره الدول المتطورة من منشآت ضخمة ومجهزة بكل مستلزماتها إيماننا بأنها لا يمكن تطوير مستوى الممارسة الرياضية إلا بتوفير الاهتمام لهذه الهياكل، لذلك يمكن اعتبار الجزائر دولة من الدول السائرة في طريق النمو فإنها تواجه مشكلة اقتصادية والتي تقع كعائق في التكفل المحكم بكل القطاعات الحيوية في البلاد، رغم هذا فإن سياسة الدولة الجزائرية تجاه شبابها التي تعتبره أئمن رأس مال للأمة وعند إقرار سياسة شاملة تخصه لا يمكن تجاهل الممارسة الرياضية والبدنية، بصفتها عاملا لتجنيد مصادر الطاقة لدي الإنسان نحن واعتقادنا منا فإن الجزائر لا تجد أيسر وأئمن وسيلة لتنمية الممارسة الرياضية إلا بتهيئة وتوفير المنشآت الرياضية المستقبلية للأشخاص والمعنيين والمستفيدين من هذه المنشآت الرياضية التي تبقى في خدمة الرياضة. (بورزامة 2004 - 2005، صفحة 19 - 20)

ونظرا للتغيرات الطارئة التي يشهدها العلم في شتى الميادين فإن استحداث طرق التسيير أصبح من أمرا ضروريا، وهذا لسرعة تطور التكنولوجيا الجديدة لوسائل الإعلام والاتصال، وحتى المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات جلبت اهتمام المختصين لتطوير فنونها ودروبها لمواكبة هذا العصر لأن توفير الأموال وإقامة المركبات والمنشآت الرياضية الضخمة ليس كافي لتحقيق أداء رفيع المستوى، بل ذلك بحاجة إلى إدارة وتنظيم لتحقيق الأهداف المنشودة، فالمؤسسة الرياضية تحتاج إلى إداريين ذوي كفاءة وخبرة عاليتين للاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ولكل مؤسسة رياضية إطار يحدد وظائفها ويحدد صلاحية كل فرد طبقا لوائحها وقوانينها الداخلية، وبهذا فلتحقيق الأهداف المنشودة للرياضة لابد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها والذي يستلزم

التخطيط التنظيم، التوجيه، المتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعية تحدد الإطار العام للعمل للتمكن من التخطيط والتنظيم، وصولاً لتحقيق الأهداف. (طلحة 1994، صفحة 25)

إنّ التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتقاء بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن وعلم من العلوم الإدارية البارزة التي تبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثر المؤسسة على الجمهور التي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق التي تتبعهم في تحسين تسيير المنشآت.

ونظراً لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أننا متابعين تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكاناً مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاماً على الإداريين الإلمام المعرفي للأسس العلمية الحديثة أثناء اختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة، وتعمل الإدارة الرياضية على تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها. (عمر آ ، 2003، صفحة 09)

الإدارة الجزائرية وكغيرها من الإدارات تعاني من الحواجز البيروقراطية على كل الأصعدة وهذا ما يبدو واضحاً من خلال احتجاجات المواطنين المتزايدة على سوء الاستقبال والتوجيه، والنوعية الرديئة للخدمات المقدمة لهم بالإضافة إلى ضياع الوقت، وإن كانت هذه المساوئ تشكل خطورة في السابق فإن ذلك يزيد حدة في هذه السنوات الأخيرة، وهذا نظراً للتطورات العديدة والسريعة التي يعرفها العالم في جل الميادين العلمية والتكنولوجية الاقتصادية والتجارية السياسية وحتى الاجتماعية، هذا بالإضافة إلى التفتح العلمي واتساع مجال التبادل والتعامل بين الدول، الأمر الذي أجبر العديد من الدول على إعادة نظرة شاملة في مبادئها وفي نظام تسييرها، وهذا حتى تسيير هذه التطورات المهمة، وهذا التفتح سمح بدخول مؤسسات متعددة الجنسيات بأحداث طرق التسيير الإداري بنشوء "المناجمنت"، ولمواكبة التغيرات لا بد من المؤسسات الجزائرية بالإسراع في تحديث الإدارة، وبما أننا في المجال الرياضي وبالخصوص رياضة أكثر شعبية في بلادنا إلا وهي كرة القدم فإن المؤسسات لها أهدافها فعليه أيضاً الإسراع بإدخال التقنيات الحديثة للتسيير أي "المناجمنت". (إفروج 2007-2008 صفحة 18)

إن كل هذا وغيره جعلنا نعيد التفكير فتبادر إلى ذهننا أنه من العوامل الأساسية التي أصبحت جزء لا يتجزأ في حياة الرياضيين ألا وهي الوسائل والإمكانات بمختلف أنواعها سواء المادية أو البشرية داخل المنشآت الرياضية وهذا ما أشعني بوجود مشكلة متعلقة بنمط التسيير المنتهج داخل المنشآت الرياضية وكيفية التعامل مع الرياضيين والأندية، وكيف ينعكس ذلك على النتائج الرياضية.

ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل العام:

❖ هل التسيير الإداري للمنشآت الرياضية له انعكاس على تنمية الموارد البشرية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤلات الجزئية:

- ❖ هل للتخطيط الإداري للمنشآت الرياضية له دور فعال في تنمية الموارد البشرية؟
- ❖ هل للاتصال بين القائد الإداري والمسيرين ورؤساء النوادي الرياضية والرياضيين له دور علي تنمية الموارد البشرية؟
- ❖ هل للرقابة الإدارية للمنشآت الرياضية دور في تنمية الموارد البشرية؟

(2) الفرضيات:

➤ الفرضية العامة:

لتسيير المنشآت الرياضية انعكاس كبير على تنمية الموارد البشرية

➤ الفرضيات الجزئية:

- 1- التخطيط الإداري للمنشآت الرياضية له دور فعال في تنمية الموارد البشرية
- 2- الاتصال الجيد بين القائد الإداري والمسيرين ورؤساء النوادي الرياضية والرياضيين له دور كبير علي تنمية الموارد البشرية
- 3- للرقابة الإدارية للمنشآت الرياضية دور فعال في تنمية الموارد البشرية

(3) أسباب اختيار الموضوع:

1/3 أسباب ذاتية:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع وخاصة في تسيير المنشآت الرياضية كونه نابع من التخصص وكذلك الإحساس بمشكلة هذا البحث.

2/3 أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات والبحوث العلمية حول هذا الموضوع، وبالأخذ قلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير لاسيما ما تعلق بتسيير المنشآت الرياضية.
- الوقوف على ما يمكن أن يقدمه عامل التحفيز للرفع من أداء الموظفين في المنشآت الرياضية.
- توضيح انعكاسات وظيفة التسيير في إدارة المنشآت الرياضية على التنظيم الرياضي وفعالية أدائها.

(4) أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في:

- إبراز حقيقة الإدارة الحديثة وطرق تسيير المنشآت الرياضية وكذا التسيير الجيد وما يقابله من نجاحات.

• إبراز أسباب فشل ونجاح هذه المنشآت الرياضية واعطاء صورة حقيقية عن تسييرها ودور وظيفة الإدارة في تحقيق الأهداف.

• معرفة ما يمكن أن يقدمه التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والرقابة في تحقيق أهداف وإدارة المنشآت الرياضية.

• إبراز ما يمكن أن تقتضيه وتحتاجه المنشآت الرياضية أثناء عملية التسيير الإداري.

(5) أهداف البحث: يهدف بحثي أساسا إلى:

• إثراء مكتبتنا لتغطية النقص الموجود في مثل هذه البحوث.

• إدراج القارئ في أعماق الموضوع ومعرفة حقيقة التسيير في إدارة المنشآت الرياضية، وكذا

أسباب نجاحه وفشله.

• توضيح تأثير وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والرقابة على إدارة المنشآت الرياضية ومدى

انعكاسها على تنمية الموارد البشرية

• التعرف على الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية تسيير المنشآت الرياضية.

• فتح مجال للطالب للتفكير في مواضيع التسيير والخوض فيها مستقبلا.

• تقديم أهم الحلول والاقتراحات لتوظيف وظيفة التسيير في إدارة المنشآت الرياضية.

(6) تحديد المصطلحات والمفاهيم:

تعد المصطلحات عمل علمي منهجي، يتطلبه إنجاز أي بحث علمي، وقد لجأنا إلى تعريف بعض

المصطلحات الواردة في بحثنا هذا، بغية نزع الغموض عنها وإبرازها للقارئ لكي يتسنى له فهمها بكل وضوح.

1/ الإدارة:

التعريف اللغوي: حسب قاموس السبيل تستعمل كما يلي:

• إدارة مال: فندق وهي تسيير رأس المال.

• إدارة مركزية: تسيير أعمال، وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان

• مجلس إدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة. (دنيال رينغ، 1983، صفحة، 1875)

التعريف الاصطلاحي: "هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المنظمة واستخدام جميع الموارد

الأخرى للمنظمة لتحقيق الأهداف المحددة لها". (زياد محمد، 2009، صفحة، 15)

التعريف الإجرائي:

ينفق الباحثون في تعريف الإدارة مع عصمان بدوي، القائل أن المعنى العام للإدارة هو: "هيئة أو منظمة

تتألف من شخ أو عدة أشخا يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"

وهي الاستخدام الأنسب للموارد المتاحة بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية ومعلوماتية لتحقيق هدف المؤسسة سلع خدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة عن طريق الوظائف الأساسية للإدارة التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة.

2/ الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيلي" 1990، هي: "المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويحية"

"هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها، متخذين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة". (إبراهيم عبد العزيز الشيا، 1983، صفحة 14)

3/ التسيير:

لغة: (مصدر سير) عند المتحكمين والفلاسفة كون الإنسان مجبرا على أعمالها وليس مخيرا. (المعجم العربي المسير، صفحة 19)

اصطلاحا: يرى محمد رفيق الطيب أن التسيير هو "تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تجسيد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. (رفيق الطيب، 1995، صفحة 216)

كما يعرفه يوسف الصديق بأنه "مسايرة التعقيد والجزئيات، فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي، وهو ما يوفر درجة من الانتظام والتوافق" (يوسف الصديق، العدد 271، صفحة 07)

4/ المنشآت الرياضية:

لغة: من الفعل نشأ أي موضع النشأة. (المنجد الأبجدي 1993)

اصطلاحا: "هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات، سواء الفردية أو الجماعية، وهذه المنشآت لها إدارة تسييرها وفقا لبرنامج معين". (طلحة حسام الدين، 1996، صفحة 23)

أو هي "ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا أو مستقبلا". (الوشاح محمد، الشعارين، 2012، صفحة 15)

التعريف الإجرائي: المنشآت الرياضية "هي كل مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة الرياضية والبدنية سواء كانت أنشطة تعليمية أو تدريبية أو تنافسية وهي تختلف حسب نوع النشاط والهدف الذي نشأ لأجله".

5 تنمية الموارد البشرية:

على الرغم من قدم ممارسات الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين بدأ يتجه إليه كحقل علمي في سنة 1958، حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية أكثر تداولاً في كتاباتهم، ويشير أدب التسيير و الإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح مصطلحاً واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادل Leonard Nadle بعد عشر سنوات من التاريخ السابق.

في البداية سوى نادلر من مفهوم تنمية الموارد البشرية وأية نشاطات مخططة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدل نادلر فكرته في مرحلة لاحقة عندما صرح أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة العلمية المنظمة، والتي يتم تنفيذها في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغيير في الأداء.¹

ومن بين التعاريف لتنمية الموارد البشرية نذكر التالي:

تعرف على أنها: «تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن من حيث أهدافهم و دوافعهم و قدراتهم، و بين أعمال ووظائف وأهداف المنظمة»².

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية: "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، و التي يتم انتقاها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن".³

وتعرف أيضا على أنها: «الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء»¹.

تمهيد:

قبل الانطلاق في انجاز أي مشروع أو أي عمل صغيرا كان أو كبير كان لزاما علي المشرفين عن العمل أو المشروع تباين وشرح كل ما يتعلق بالعمل، الذي سينجز وذلك ليتضح الغموض ويذهب الشيء المبهم ويتضح السبيل الذي سيسلكه القائمين بالعمل، فإنّ من هذا المنطق توجب علينا وضع هذه المادة العلميّة المتمثلة في الخلفيّة النظرية للدراسة حيث تم التطرق في محاوره إلي كل ما تعلق بموضوع بحثنا من مفاهيم ومصطلحات ومفردات هذه الدراسة.

حيث تطرقت في المحور الأول، الإدارة والتسيير إلى أنواع الإدارة المتمثلة في الإدارة العامة والإدارة الرياضيّة تعريفها ومكوناتها الأساسية ثم التسيير الإداري وأنواعه وآلياته، أمّا في المحور الثاني المتمثل في المنشآت الرياضيّة فقد تطرقت إلي المنشآت الرياضيّة في العصر القديم ثم في العصر الحديث، والاعتبارات الضرورية في تصميمها والاعتبارات الضرورية في استخداماتها، وخصائص المنشآت الرياضيّة وأسس تخطيطها، وأهميّة الإمكانيات في التربية البدنيّة، أمّا المحور الثالث المتمثل في المردود الرياضي فقد تطرقت فيه إلى مفهوم الرياضة وأهدافها، ثم الممارسة الرياضيّة وأهم خصائصها وكذلك المنشآت الرياضيّة ودورها في تنمية الممارسة الرياضيّة، ثم المردود الرياضي وكذا الاتصال الفعال في المنشآت الرياضيّة، ودوره في رفع المردود والرضا لدى الرياضيين، ثم أهم التسهيلات الرياضيّة داخل المنشأة وأثرها على المردود الرياضي، وأخيرا الرضا الوظيفي والتسيير الإداري للمنشآت الرياضيّة وعلاقته بالمردود الرياضي.

1- الإدارة:

تنقسم الإدارة إلى نوعين هما:

1-1 - الإدارة العامة:

الإدارة هي نشاط قديم حيث كانت ولا زالت من أهم الأنشطة البشرية، في مختلف المجتمعات الإنسانية على مدى العصور، ولها التأثير المباشر على نمو وتطور الحضارات، فالإدارة مسئولة عن إشباع حاجات الجماعات والأفراد عن طريق التنظيم والتنسيق للموارد الاقتصادية النادرة بهدف تحقيق الرفاية والسعادة الإنسانية، لهذا فإنها أستخدمت من قبل الرياضياتية المؤسسات المختلفة لإدارة أمورها. (مجلة علوم التربية، العدد 3، 2006)

1-1-1 - تعريف الإدارة العامة:

هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة أفراد المنظمة واستخدام جميع الموارد الأخرى للمنظمة لتحقيق الأهداف المحددة لها، كما يعرفها "فريدريك تايلر" بأنها المعرفة الصحيحة لما تريد من الموظفين أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعملون بأحسن طريقة وأرخصها. (حسام سامر عبده، 2011، صفحة 33)

1-2 - الإدارة الرياضية:

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها الإدارة الفعالة في زيادة الانجاز الرياضي ويطوره كما ونوعا، وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية. (عصام بدوي، 2000 صفحة 17)

إنّ كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق انجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000 صفحة 49)

1-2-1 - مفهوم الإدارة الرياضية:

عُرفت الإدارة بتعاريف عدة، أذكر منها:

- يعرفها الإداري الأمريكي "Jonson" بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة قيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.

- ويرى "Fayal" بأنها التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

- ويتناولها "walter" فيقول أنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، الموارد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل من ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحا وأكثرنا نفعا. (مروان عبد المجيد ، 2002، صفحة 52)

1-2-2-1- مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي Kanz الإدارة الرياضية فوجد أنها تتكون من أربع مكونات أساسية هي:

- العامل البشري، الذي يستدعي العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري. (مروان ، 2000، صفحة 51)

1-2-3-1- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي كانز Kanz بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

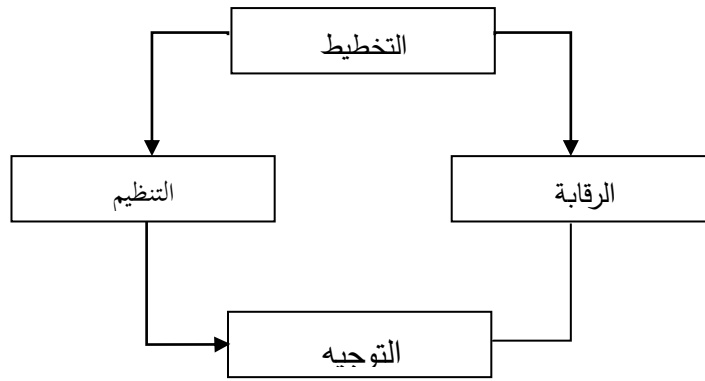
- المهارات الفنية: لقد وصفها بأنها التفهم الكامل، والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.
- المهارات الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا، وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وجيد.
- مهارات الاستيعاب الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة، وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض. (مروان عبد المجيد ، 2002، صفحة 52)

2- التسيير الإداري:

1-2- مفهوم التسيير:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير ما يلي:

التعريف الأول: هي تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير للعملية الإدارية بصفة مستمرة.



شكل رقم (1): يوضح عملية التسيير .

هذا الشكل عبارة عن مخطط توضيحي، يبين العلاقة التكاملية بين مختلف عمليات التسيير، إذا اعتبرنا أنّ العملية تبدأ بتحديد الأهداف، أي التخطيط، فهذا لا يعني أنها تنتهي عند الرقابة، ولا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وبالتالي إجراء تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من التخطيط بمعنى أنّ الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط بعد تناول كل من التنظيم والتوجيه والتحفيز، للكشف على النقائص وتداركها وتمثل دورة متصلة. (محمد رفيق الطيب، 1995، صفحة 216)

التعريف الثاني: هو كمسايرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإنّ المؤسسات الضخمة المعقدة معرضة لأنّ تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق. (يوسف صديق، جريدة النبا، العدد 271، صفحة 07)

إذن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما تعمله التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة، كما يفنى باستناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية وتعمل على توصيل الخطة.

2-2- عناصر عملية التسيير:

2-2-1- التخطيط:

إنّ وظيفة التخطيط من أهم الوظائف الإدارية، ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى، فالخطة عمل يحدد مسبقا الأهداف الفرعية للدوائر المختلفة ومحاولة تحقيقها لأفراد التنظيم. (حسام سامر عبده، 2011، صفحة 26)

1) تعريف التخطيط:

يعرفه "هنري فايير" التخطيط على أنه، مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المختلفة، بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقوم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، والاستعداد له. (حسام سامر عبده، 2011، صفحة 33)

أما في المجال الرياضي فإنه يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق الهدف المطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب. (مفتي ، 1999، صفحة 18-19)

(2) أنواع التخطيط:

تصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

- **حسب الهدف:** هي تلك الغايات التي يسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة، ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.
- **حسب الإجراءات:** هي نوع من الخطط تحدده مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل، فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.
- **حسب القواعد:** تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه، فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، وتقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقمعة الأمان الإجبارية، ممنوع التدخين داخل مكان العمل. (عبد الغفار أ ، 1993، صفحة 347)

(3) المزايا الأساسية للتخطيط:

- للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكرها أهميتها في أنه:
- يساهم في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعل والمخطط.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانب استراتيجي".
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضع الخطة والمنافسة. (أحمد سنة النشر، صفحة 20-30)

2-2-2- التنظيم:

(1) مفهوم التنظيم:

يتطلب التسيير الحسن للإدارة الرياضية تنظيم أحسن، هذا التنظيم يقوم به مجموعة من الأفراد بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، وعلى ذلك يمكن أن تطلق كلمة تنظيم على الجهود التي تبذل بقصد:

- "الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات يمكن أن يتولى كل منها شخص واحد."

- "توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بالعمل نفسه." (مروان عبد المجيد إبراهيم 2000، صفحة 59)

أما في المجال الرياضي فيعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل أساسي للمهام والصلاحيات داخل المنظمة الرياضية. (زياد 2009، صفحة 67)

(2) أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعين، هما:

- **التنظيم الرسمي:** هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها ومظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح، وهكذا حتى قمة التنظيم، حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.

- **التنظيم غير الرسمي:** يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنطقة وينشأ نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً.

(3) فوائد التنظيم داخل الإدارة الرياضية:

إنّ التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية، ويحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من أربع زوايا مختلفة، هي:

- يقسم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهوده على الدور المحدد له.

- يحدد التنظيم، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

- يوفر التنظيم نظاماً للاتصالات في المؤسسة سواء للاتصالات الرسمية أو غير الرسمية، ممّا يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

- يحقق التنظيم تنمية وتدريب للعاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول للعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل. (طلحة ، 1997، صفحة 64)

2-2-3- الرقابة الإدارية:

1) مفهوم الرقابة الإدارية:

الرقابة أو المتابعة هي عملية رقابة مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية، والذي يتم وفقا للخطط الموضوعة أو السياسات المرسومة والبرامج المقدمة. (عصام ، 1991، صفحة 41)

يمكن القول أنّ الرقابة "هي الوسيلة التي تستطيع السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة، وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف، والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه." (السيدة ، 2001، صفحة 35)

2) مبادئ الرقابة الإدارية:

لكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفير عدة مبادئ منها:

- **التركيز على الأهم:** عمليا يمكن للرقابة التركيز على كل شيء، فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه.

- **توفير المعلومات:** لا بد من توفير المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

- **التكامل:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط، فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

- **الموضوعية:** يعني ذلك عدم أخذ الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنّها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز، وتؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي، فعلى المدير توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.

- **الدقة:** قد يقوم مدير المالية بتخفيض أرقام الاستهلاك، فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية، وعليه عمد المدير إلى عدم الدقة في تحميل اجمالياتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.

- **المرونة:** أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقا للظروف المحيطة وظروف العمل. (ماهر وآخرون، 2001-2002، صفحة 636-637)

3) فوائد الرقابة داخل الإدارة الرياضية:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيآت الرياضية، هما:

- تحقيق الرقابة: حيث تعمل على حماية الهيئة أو المؤسسة الرياضية من الأخطاء التي تتعرض لها من العاملين فيها.

- تحقيق تنمية الكفاءة: حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات، من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن لها من الكفاءة. (مفتي إبراهيم، 1999، صفحة 18-19)

2- 2- 4- التوجيه الإداري:

يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة، وإحدى المظاهر الأساسية الضرورية للإشراف والتوجيه هو التأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة، وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف.

وفي مجال التربية لا بد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفوءة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد، كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة، لكي يعفو أو يسهلوا مهمة من يعمل في هذه الدوائر، والمؤسسة إذا كانت الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها. (مروان، 2002، صفحة 53)

1) أنواع التوجيه:

يشير "أحمد حسن" و"إبراهيم عصمت" و"أمينة" إلى أنّ التوجيه ينقسم إلى قسمين هما:

التوجيه الفني: هو عبارة عن المجهود الذي يبذله لتحقيق وتوجيه الأداء والتنفيذ المستمر فرادى وجماعات، بغرض التفهم والإدراك السليم على كفيّة الجذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

التوجيه الإداري: يقوم به كل مدير ورئيس قسم بالنسبة لمرؤوسيه في جميع المستويات، ويتطلب ذلك من هؤلاء الرؤساء خلق الجو المناسب لأداء الأخصائيين لواجباتهم. (إبراهيم محمد عبد المجيد وأخرون، 2003، صفحة 14)

شروط ومبادئ عملية التوجيه:

تتمثل شروط ومبادئ عمليات التوجيه في: القيادة، التحفيز والاتصالات الإدارية، تقويم أداء العاملين. (إبراهيم محمد عبد المجيد وأخرون، 2003، صفحة 14-15)

2) أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري للمنشآت إلى:

- التسيير المباشر: هذا النوع من التسيير لا يتطلب إمكانيات مادية خاصة من طرف المجموعات المحلية بينما يمكنه أن يستدعي ويكلف شخصا من أجل تسيير أشغال الصيانة والمتابعة.
- التسيير غير المباشر: هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية أو إلى مختص من أجل إعادة التنظيم أو الصيانة، والذي فيه مسير مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة، وهو يراقب ويوجه.
- التسيير المشترك: ويدخل في هذا النوع مسيرين أو أكثر، وهذا على حساب الإمكانيات الخاصة لكل مسير بحيث تربطهم علاقة تنسيق.
- التسيير غير المشترك: هو التسيير الذي يقوم به مسير واحد بوسائله ويدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى.

(3) أنواع المسيرين:

ينقسم المسيرين في الإدارة إلى قسمين هما:

- مسيرين غير عموميين: مثل الوكالات العقارية، الجمعيات، المنظمات.
- مسيرين عموميين: مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، المؤسسات الرياضية. (دحمان م وآخرون، 2001 صفحة 09)

(4) آليات التسيير:

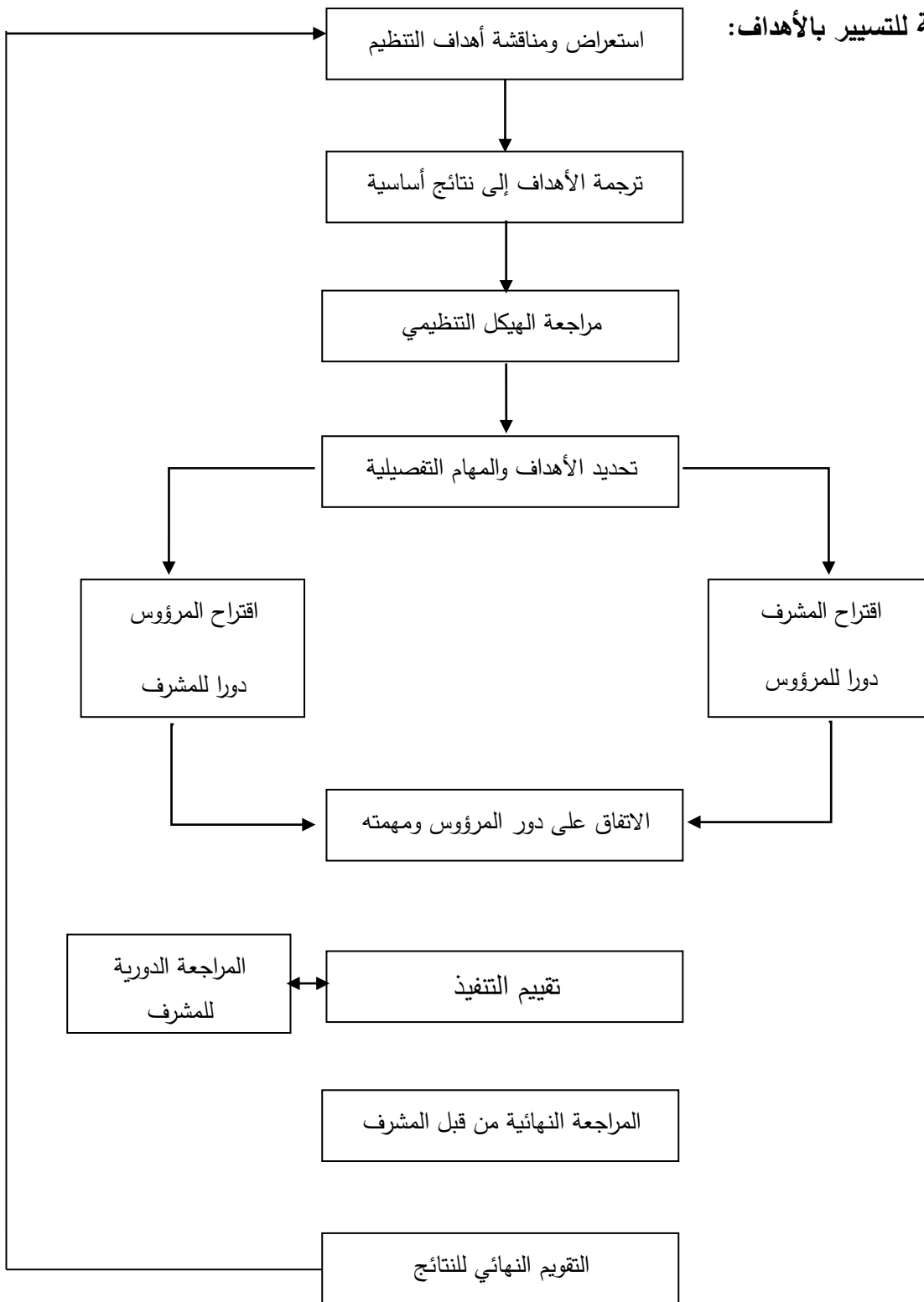
- التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهو جوهر مهمة المسير.
- الوظيفة التسييرية مستمرة تساير مختلف الوظائف الأخرى، من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتباره جزءا من العملية التسييرية.
- يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية، فلو اعتبرنا أنّ هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط ولا يمكن اعتبارها أنها تنتهي عند الرقابة.
- تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط.
- كذلك أنّ العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل وتطبيقاتها ينتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه. (فاروق 1994، صفحة 10)

(5) أهداف التسيير:

من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي :

- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي.
- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، استعمالا عقلانيا بدون تبذير أو نقص.
- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه.
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن. (فاروق بـ 1994 صفحة 11

6- الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف:



شكل رقم (2): يوضح الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف.

خلاصة:

من خلال عرض الجانب النظري لهذه الدراسة، تبين لنا أنّ التسيير الإداري الجيد للمنشآت الرياضية، له دور كبير في تنمية المواد البشرية وفعال جدا جدابحيث تعد الإدارة ضرورة حتمية في إدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل، وتلعب الإدارة الحديثة دورا حيويا في توجيه المؤسسات والتنظيمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، فالإدارة قد أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية في تحقيق أهدافها مستتدة في ذلك على الدعامات القانوني والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري.

بحيث أنه لا يمكن تطبيق أي منهج دراسي أو تعليمه أو تحقيق أهدافه في النشاط الرياضي، دون توافر المنشآت الرياضية بشكل كافٍ، فكما أنّ الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية، فإنّ نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانيات الرياضية، حيث أنّ المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير واتخاذ القرارات.

لقد أكدت كل الدراسات العلمية الإنسانية منها والتجريبية والدينية على المكانة الهامة للممارسة الرياضية من خلال الدور الأساسي في تطوير شخصية الفرد وبناء مجتمع قوي وسليم، وقد قام المجتمع على تنظيمها وتأسيس قواعدها القانونية ليضمن الحقوق والواجبات في ممارستها وتشيد المنشآت والهيكل التي تخدمها وأتطير الموارد البشرية التي تحسن التصرف والتسيير لملاءمتها، مع قيم وثقافة المجتمع وتحقيق أفضل أداء ومردود رياضي، لذا يتوجب على القائمين على المنشآت الرياضية وضع أحسن البرامج الإستراتيجية للسير قدما بالمنشآت الرياضية.

تمهيد :

إحتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة إهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري ، هذا الأخير الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة و المورد الحقيقي لها، لذا لابد من توافر قوى عاملة كفءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وجعل هذه الوسيلة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها حاليا ومستقبلا نتيجة التغيرات المتسارعة و الحاصلة في مختلف المجالات و خاصة المجالات التكنولوجية، الإدارية و الثقافية.

؛

.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال المختلفة، فهو أحد الأنظمة الفرعية الهامة لنظام تسيير الموارد البشرية، حيث استدعى اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال على اعتبار أن تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة لها مدخلات تتمثل في الأفراد، و مخرجات في شكل موارد بشرية فعالة، بإمكان هذه المؤسسات استخدامها، من أجل تجديد حيويتها باستمرار.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

قبل ضبط مفهوم تنمية الموارد البشرية يجدر بنا الإشارة أولاً إلى مفهوم كل من الموارد البشرية، التنمية وكذا التنمية البشرية.

الأول: مفهوم الموارد البشرية

تعبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي، و تضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات و الجنسيات، و مهما اختلفت و تنوعت مستويات المهارة و أنواع الأعمال التي يقومون بها، إلا أنها تشمل كل من هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج و مجال الخدمات و المهن المساعدة.¹

و قد تغيرت النظرة اتجاه المورد البشري خاصة في وقتنا الحالي -عصر المعلومات والمعرفة*- حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين و مبتكرين قادرين على خلق التميز، و بهذا أصبحت النظرة الحديثة اتجاه الموارد البشرية تقوم على مجموعة من المفاهيم الجديدة أهمها:²

- أن العنصر البشري على كل المستويات هو مصدر الأفكار و الأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.

- المشاركة الفعالة للعقل البشري و طاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة و أساس القدرة الابتكارية، و تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.

- أن كل المزايا النسبية التي تتوفر لدى المؤسسة تبقى بدون فائدة ما لم يتوفر لها العنصر البشري المتميز القادر على الإبداع و الابتكار، و هذا قصد تحويلها إلى مزايا تنافسية.

- أن العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد.

الفرع الثاني: مفهوم التنمية

إن الأهمية الحساسة التي حظي بها موضوع التنمية تتجلى من خلال اهتمام الباحثين على اختلاف توجهاتهم و منطلقاتهم الإيديولوجية والفكرية، فالوجهة الاقتصادية تركز على التنمية كأداة تستهدف تحسين مستوى المعيشة العامة للأفراد ومن ثمة رفاهية الإنسان وهذا ما يوضحه التعريف الذي يعتبر التنمية هي: " الوصول بالإنسان إلى حد ادني لمستوي معيشة لا ينبغي أن ينزل عنها باعتباره حقاً لكل مواطن تلتزم به الدولة و تعززه الجهود الأهلية لتحقيق كفاءة استخدام الإمكانيات المتاحة ".¹

من خلال وجهات النظر و الرؤى لمفهوم التنمية نجدها عبارة عن عملية مقصودة تعتمد على التخطيط و تسطير البرامج في جميع المجالات استغلال مختلف الموارد البشرية لتحقيق الصالح العام و هو تقدم المجتمع كله، و هذا ما يوضحه التعريف الذي يري بأنها "العملية المرسومة لتقدم المجتمع بكل أبعاده، اقتصادية كانت أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية و التي تعتمد اكبر اعتماد على مشاركة المجتمع ومبادئه".²

أما مفهوم التنمية من منظور بعض الهيئات الدولية فهو كما يلي:³

1-تعريف هيئة التنمية الدولية للولايات المتحدة الأمريكية:

"التنمية فعل اجتماعي يساعد الناس في المجتمع على تنظيم أنفسهم والتنفيذ حيث يقومون برسم الخطط الكفيلة بسد هذه الاحتياجات، وعلاج تلك المشاكل وتنفيذ هذه الخطط، معتمدين في ذلك على الموارد إذا لزم الأمر عن طريق الخدمات والمساعدات المادية التي تقدمها الهيئات الحكومية والأهلية خارج نطاق المجتمع المحلي"، من خلال التعريف يتضح أن التنمية عملية اجتماعية يقرها المجتمع بفعل إرادته التي تترجم في سلوك عملي يقتضي تجاوز العقبات وحل المشكلات المطروحة وتحقيق مستوى معيشي أرقى.

2-تعريف هيئة الأمم المتحدة:

"التنمية هي العمليات التي توجد بين الأهالي و جهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للمجتمعات المحلية، و تحقيق التكامل لهذه المجتمعات في إطار حياة الأمة، و مساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي، و تقوم هذه العملية على عاملين: إحداهما مساهمة الأهالي في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم ، و ثانيها توفر ما يلزم من الخدمات الفنية، و غيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة و المساواة التامة و المساعدات المتبادلة بين عناصر المجتمع، و جعل هذه العناصر أكثر فعالية".

الثالث: مفهوم التنمية البشرية

تعرف التنمية البشرية على أنها: «عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية و الوظيفية في المجتمع ، تحدث نتيجة التدخل في توجيه حجم و نوعية الموارد المتاحة للمجتمع، ذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى»¹.

و تعرف كذلك على أنها "توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الإجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة."²

كما تعرف التنمية البشرية بحسب تقارير الأمم المتحدة على أنها "تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل، الملابس، المعاش، العلم، العمل، السكن، التربية و الثقافة"، من خلال السعي المستمر لتفجير طاقات و إبداعات الأفراد الإنتاجية و صقل المواهب"³.

و قد حددت مجموعة من الأبعاد التي تشكل محور التنمية البشرية وعامل نجاحها هي:⁴

-تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم و التدريب و زيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

-الإنتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرة البشرية المكتسبة.

-تحقيق الرفاهية باعتبارها هدف لمختلف الجهود الإنمائية.

-التأكيد على أن الحجز الأساس في التنمية البشرية هو الاحترام القاطع لحقوق الإنسان وحرياته.

-تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة من خلال تمكينها وإتاحة جميع الفرص أمامها، سيما التي تمكنها من بناء قدراتها المعرفية و الفكرية.

وتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة هي: "عملية تدعيم وتعزيز فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي".²

الجدول رقم (01): مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
- تنمية الموارد البشرية إستراتيجية من إستراتيجيات المؤسسة	- التدريب سياسة من سياسات المؤسسة
_ تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة	_ التدريب عند الحاجة
- تنمية الموارد البشرية للحاضر واحتياجات المستقبل	- التدريب لتغطية حاجات الحاضر
- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ	- سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ
- تنمية الموارد البشرية تركز على العاملين بالمؤسسة	- التركيز على تدريب الخط الأول و الإدارة المباشرة
- تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع	- مسؤولية التدريب محدودة
- تنمية الموارد البشرية إستثمار بشري	- التدريب تكلفة
- شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	- الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء
- تعلم الأشياء جديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية	- التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
- تقنيات تدريب وتعليم عالية المستوى	- أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة
- التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة منها	- التركيز على الجانب النظري والتدريسي
- التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير	- لا تأخذ التنمية الذاتية حيزاً كبيراً

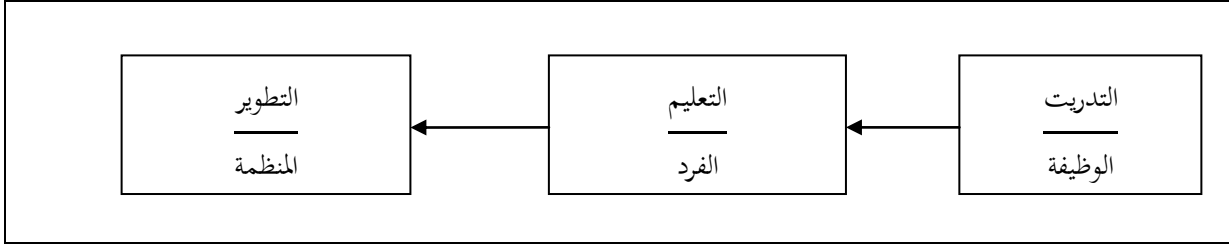
المصدر: عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص446.

نستخلص أن تنمية الموارد البشرية هي تلك الجهود المخططة والمنظمة المستمرة والهادفة إلى تحسين قدرات الأفراد، أي معارفهم و مهاراتهم و اتجاهاتهم في سبيل تحسين سلوكهم و أدائهم الوظيفي، في وظائفهم الحالية وإعدادهم لوظائف أو مهام مستقبلية أو تمكينهم من مواكبة نمو المنظمة وتطويرها، وذلك من خلال ثلاث وظائف أساسية، هي التدريب والتعليم والتطوير، على أن يكون

ذلك في إطار الجهود الكلية للتطوير التعليمي، التي تهيء المناخ والظروف والعوامل المواتية لتخفيف نتائج تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة، وفعالية المنظمة بصفة عامة.

والشكل التالي يوضح وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها.

الشكل رقم (01): وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها



المطلب الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية والفرق بينها وبين التنمية البشرية

سنعرض في هذا المطلب كل من خصائص تنمية الموارد البشرية مع تبيان الفرق بينها وبين التنمية البشرية.

الفرع الأول: خصائص تنمية الموارد البشرية

تتصف وتميز تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية:¹

1- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ بشكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، حيث تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري التي تهدف و تسعى إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائننا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بمد كبير في تخفيض الضغوطات التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة

تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

الفرع الثاني: الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية

يرى الكثيرون بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية ومفهوم التنمية البشرية مفهوم موحد وحجتهم في ذلك أنه مادامت عملية التنمية متعلقة بالإنسان فإن الأمر هو نفسه، إلا أن الحقيقة هي غير ذلك بحيث يعود السبب إلى تغير المعنى بمجرد اعتبار الإنسان

مورد أو عنصر من عناصر الإنتاج، ومن أجل التوضيح أكثر سوف نبين النقاط التي يختلف فيها المفهومين والنقاط التي يتصل فيها.

1-أوجه الاختلاف بين مفهوم تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية:

إن مفهوم تنمية الموارد البشرية ينظر للإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج مثله في ذلك مثل رأس المال المادي والأرض، وهو يقيم الإستثمار في رأس المال البشري ممثلاً في الصحة والتعليم والتغذية والتدريب بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الإستثمار، ومن ثم يحكم على جدواه من خلال مقارنة معدل عائد الإستثمار البشري مع معدل تكلفة رأس المال. غير أن مدخل التنمية البشرية يحكم على جدوى برامج الإستثمار تلك من خلال تأثيرها على مقدرة الناس على القراءة والتعلم، وتأثيرها على مستوى التغذية لديهم، وتأثيرها على مستواهم الصحي وهي تعتبر مجدية إذا ساعدت على تحسين القدرات البشرية حتى إذا كان العائد النقدي منها صغيراً وهذا يعني أن مدخل التنمية البشرية ينظر للإنسان ليس فقط كوسيلة وإنما أيضاً كهدف، أما مدخل تنمية الموارد البشرية فهو ينظر إلى الإنسان كوسيلة فقط¹.

2-العلاقة بين مفهوم تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية:

بالرغم من هذا الاختلاف بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية إلا أن هناك صلة قوية بينهما، فالأولى تعني التنمية الشاملة، وتؤكد على أنها لا تتحقق بمجرد التركيز على تعظيم الناتج، كما أنها تولي أهمية خاصة لرفع المهارات والإنتاجية وزيادة القدرات الإبتكارية للناس من خلال عملية تكوين رأس المال البشري الذي يعرف على أنه "المعرفة والمهارات بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً"². والبعد الإنساني له أهمية خاصة ينبغي أخذها بعين الإعتبار عند أعمال السياسات على كافة المستويات حيث يتعين بصفة خاصة أن يكون تأثير السياسة الإقتصادية على الناس وتأثيرها بهم محل إعتبار دائم ومستمر.

أما هؤلاء الذين يتبنون مدخل تنمية الموارد البشرية في تحليلهم، فإنهم يركزون على تأثير تحسين مستويات التغذية والصحة والتعليم على الإنتاجية والنمو الإقتصادي، مما يعبر عن إهتمام محدود بجانب واحد من عملية التنمية، فعلى سبيل المثال يتبنى بعض الكتاب نظرة ضيقة إلى تنمية الموارد البشرية فيساوونها بالتوسع المعتمد في التعليم والتدريب، ومن بين التطورات الحديثة في الإهتمام بالموارد البشرية، يذكر بأن البنك الدولي عمد إلى تنظيم إدارة السكان والموارد البشرية بحيث تشمل على أربعة أقسام: التعليم والتوظيف والسكان والصحة والتغذية وتحليل ظاهرة الفقر وسياسات مكافحتها، ودور المرأة في التنمية، وعلى الرغم من تزايد أهمية قضايا الموارد البشرية فإن البنك الدولي لا يعتبرها محورا رئيسيا لنشاطه. فما إدارة السكان وتنمية الموارد البشرية سوى واحدة من

إدارات أخرى مماثلة للزراعة والطاقة والبنية الأساسية والبيئية، ولو أنشأ البنك إدارة للتنمية البشرية، فإن كل هذه الإدارات سوف تتدرج تحتها، ولكنها لا تحظى بقدر أهميتها¹.

المطلب الثالث: دواعي تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها

إن دواعي ومتطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل في:

الفرع الأول: دواعي تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضغوط الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها، لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي²:

-زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة؛

-تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، و توجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم؛

-توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا؛

-تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛

-تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة؛

-تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشكيلات متنوعة³.

الثاني: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف ، ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية¹:

-تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة

-توفير الأفراد و الخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

-مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها : الفهم الصادق والاقتناع التام بالموارد البشرية ،القناعة الكافية بأهمية المدخل الإستراتيجي والرغبة في الإستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل

-مستوى الوحدة أو القسم : هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خطأ الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية ،على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية،لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

المطلب الرابع:مسؤوليات تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

إن مسؤوليات تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها تتمثل فيما يلي :

١: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية هي:²

1-المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا:

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة،وبالتالي فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نموا أو تقدما في إمكانية المورد البشري لديها، فعليها مراجعة النظم: هيكل المؤسسة،سياسات الموارد البشرية ، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها ،مع توفير الموارد المالية اللازمة و الإلتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيم والإجراءات

2-المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية:

تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الموارد البشرية وظائفها بكفاءة وفعالية، أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتها وطاقاتها الكامنة ، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تهتم ب:

-تشجيع وتدعيم إكتساب المهارات، المعرفة والإتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته بشكل جيد.

-مراجعة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة تقييم النتائج.ويعد المدير المباشر أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على نحو التالي:¹

-المشاركة في اختيار المورد البشري وإسناد المهام له.

-متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

-الكشف عن الإحتياجات التدريبية للمورد البشري.

-التدريب أثناء العمل.

-إستخدام نظام الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الإتجاهات السليمة.

3-المسؤوليات على مستوى الجهات المتخصصة:

سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز تنمية الموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة.

4-المسؤوليات على مستوى المورد البشري:

لابد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية، أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العلمي للتمكن من إشباع إحتياجات وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي.وعليه حتى تنجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجابا على أهدافها وتوجهاتها،لابد أن يكون هناك تكامل و تناسق بين القائمين والمسؤولين على هذه التنمية بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل و خارج المؤسسة و أخيرا أهم حلقة في دائرة التنمية والتنمية و هو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته و رفع مهارته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية:

إن دراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من أولويات الإدارة لأن المؤسسة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، إن هنالك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعد علميا يساعد على تجاوز المعوقات ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعد في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة.

وفيما يلي بعض العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية:¹

1- العوامل التعليمية:

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها و في هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات التنمية البشرية. ومن هذه المعوقات نجد:

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين؛

- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية و المهنية؛

- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين؛

- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال و تقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل، وذلك من خلال برامج تكوينية.

2-العوامل الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة العوامل بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثراتها على السلوكيات العامة للناس، وهنالك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي²:

-المسؤولية الاجتماعية: فهئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق و ممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم و بالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

-الجوانب الأخلاقية: وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطئ و ما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية

-الزيادة السكانية: يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

3-العوامل السياسية والقانونية:

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الأداء العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعد على تخفيف الإستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث. من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

4-العوامل الإقتصادية:

للظروف الإقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الإقتصادية هي علاقة قوية الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الإقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف ومواجهة هذه الظروف ، فإذا كانت الأوضاع الإقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم، أما إذا كانت الظروف والأوضاع الإقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على التنظيم ففي وقت الإزدهار و النمو الإقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع إستراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة إتخاذ إجراءات وتدابير معينة.

5-تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:

يقوم جوهر التنمية البشرية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه للالتحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية. تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية

فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضايم تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب:¹

- إفتقار الدول النامية للأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الإستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.

- تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

- الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة، وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة، فعلى سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الحديثة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية أو قد تعني بالنسبة للأفراد إهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب إهتمامهم بالأفراد. وفي كل الأحوال فإن هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الإعتبار والكثير من القرارات التي يجب أن تؤخذ عند التقدم التكنولوجي الجديد أو حتى تقدم الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا، وبصفة عامة يمكن القول أن إحداث التغيرات التكنولوجية تميل إلى خلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.

كل الظروف السابقة تزيد من الحاجة إلى تخطيط وتنظيم بعض الأنشطة مثل تنمية مهارات جديدة، التدريب لصقل المهارات الحالية، التكوين، و تطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وبناء فرق عمل وما إلى غير ذلك من الأنشطة اللازمة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا الجديدة. ويتم تحقيق هذه الأنشطة، إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة لضمان الإستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد.

6-العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

يعني إصطلاح العولمة في مجال الأعمال عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الإستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة ويزيد من حدة المنافسة من ناحية أخرى. وإذا لم تستطع المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أن تستوعب التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها، بل قد تنتهي وجودها في مجال الأعمال، لذلك يجب عليها الإهتمام بتنمية مواردها البشرية خاصة إذا ما كانت تعمل في ظل منظمات متعددة الجنسيات.

الخلاصة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية المدخل الحقيقي الذي يسمح بتحقيق ميزة تنافسية تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الإستفادة الكاملة من مواردها البشرية، و هي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير و تحسين معارف و قدرات و مهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات، و لذلك كان لزاما اعتبار تنمية الموارد البشرية بندا أساسيا لتطوير المؤسسات.

إن نجاح المؤسسات على اختلافها في بلوغ أهدافها من تنمية للكفاءات البشرية و صناعة المزايا التنافسية و أيضا خلق مزايا اجتماعية يعتبر انعكاسا حقيقيا لتوجهها الإستراتيجي في تنميتها لمواردها البشرية ومعبرا حقيقيا عن رؤيتها المعاصرة للمورد البشري كأهم أصولها و نجاحها مرهون بالإستثمار الجيد فيه، و لقد مكنت التطورات المتلاحقة من جعل تنمية الموارد البشرية أحد الأنظمة الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية، و ينبغي على القائم بإعداد إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة ما الأخذ بعين الإعتبار المناخ الداخلي و الخارجي و كذا الإستراتيجية العامة التي تسير عليه المؤسسة و التركيز على الفجوات التي تعاني منها المؤسسة و ذلك بإعداد برامج هادفة بما يتناسب و الموارد المتاحة من بينها التكوين الذي سيتم تناوله في الفصل الموالي.

تمهيد:

حتى يتمكن الباحث من السير بخطى واضحة، لا بد له أن يتبع طريق واضح ومفهوم وسليم، يمكن من خلال أن يثبت نتائجه، لذا سأحاول من خلال هذا الفصل عرض الدراسات السابقة والمشابهة، التي تناولت موضوع بحثنا من قبل وذلك ليبين لنا السبيل الذي سلكه الباحثين، الذين قاموا بدراسات من قبل ونحاول التأنى، والاستفادة من بحوثهم ومما توصلوا إليه، فمن خلال الدراسات السابقة يتمكن الباحث من تجنب إعادة نفس الفرضيات ويحاول القيام ببحث يمكن أن يضيف شيء جديد للبحث العلمي.

الدراسة الأولى:

اسم ولقب الباحث: ناظور ياسين.

السنة: 2014/2013.

عنوان البحث: دور الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

مستوي الدراسة: مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر.

بلد الدراسة: الجزائر.

مشكلة الدراسة: هل الإدارة والتسيير دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلي:

- إثراء البحث العلمي، مع كشف أسباب تدهور المنشآت الرياضية، وكذلك التعرف علي أثر الإدارة والتسيير الرياضي في تحسين المنشآت الرياضية.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

1/ اعتماد إدارة المنشآت الرياضية على برنامج تخطيطي يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل إيجابي.

2/ هناك أسباب تؤدي إلي تدهور المنشآت الرياضية منها المادية والبشرية.

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع بحث هذه الدراسة من إداري المنشآت الرياضية علي مستوى ولاية بومرداس.

عينة البحث: لقد اعتمدت هذه الدراسة علي العينة العشوائية وقد وقع الاختيار علي 20 إداري للمنشآت الرياضية لولاية بومرداس.

أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة علي الاستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

* للتخطيط دور كبير في تحسين تسيير المنشآت الرياضية واعتمادها علي برنامج تخطيطي أمر ضروري إذا أردت تحقيق نتائج إيجابية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط.

* إن أسباب تدهور المنشآت الرياضية إما تكون بشرية أو مادية، فهذه الأخيرة تتمثل في نقص الدعم والإمكانيات داخل المنشآت وتهاون الجهات المعنية بتسيير المنشآت الرياضية، ودعم تخصصهم في مجال التسيير الرياضي.

أهم الاقتراحات والتوصيات التي تم التوصل إليها:

* أن يتولي قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت مختصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.

فتح مراكز رياضية تهتم بتكوين الإطارات في مجال التسيير والإدارة.

* تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشآت الرياضية وعلى كافة المستويات.

التعليق علي الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي في العمل، وهذا هو المنهج الذي اعتمدها نحن في دراستنا، كما اعتمدنا علي عينة الحصر الشامل في اختيار أفراد المجتمع أما هذه الدراسة فقد استعملت العينة العشوائية في طريقة اختيار أفراد المجتمع، كما تناولت هذه الدراسة أداة الاستبيان في جمع المعلومات، واعتمدنا كذلك علي هذه الأداة، وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة الكشف عن أسباب نستطيع من خلالها معرفة دور الإدارة في ترقية المنشآت الرياضية، وبالتالي تنعكس على النتائج الرياضية.

الدراسة الثانية:

اسم ولقب الباحث: قرينيش واهيبة.

عنوان البحث: تأثير إستراتيجية الإدارة الرياضية علي الأداء الرياضي.

تاريخ الدراسة : 2009 / 2010.

مستوي الدراسة: مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير .

بلد الدراسة: الجزائر .

مشكلة الدراسة: ما مدى تأثير إستراتيجية الإدارة الرياضية التي تنتهجها أندية قسم الأول للبطولة الجزائرية علي مردودها الرياضي؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلي:

* وضع دليل بين أيدي المسؤولين في قطاع الرياضة والهيآت المعنية، للاستعانة به قصد تفادي الأوضاع التي تتلاءم مع الأهداف الرياضية، هذا إلي جانب حث المسؤولين علي إعادة النظر في حالة الإدارة الرياضية، القائمة علي إحداث إصلاحات علي مستوي الإدارة.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

- 1/ تأثير وظيفة التخطيط علي أداء الرياضيين لدي أندية القسم الأول للبطولة الجزائرية لكرة القدم.
- 2/ وظيفة التنظيم لها تأثير علي الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم للبطولة الجزائرية.
- 3/ تأثير وظيفة التوجيه علي الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم للبطولة الجزائرية.
- 4/ عملية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر تؤثر فعلا علي الأداء الرياضي للاعبين القسم الأول للبطولة الجزائرية.
- 5/ للرقابة تأثير علي الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم الجزائرية لبطولة القسم الأول.

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الإداري للنوادي الرياضية، أي مسيرين وإداريين في النوادي الرياضية للقسم الأول في كرة القدم الجزائرية.

عينة البحث: لقد اعتمدت هذه الدراسة علي العينة العشوائية، وقد وقع الاختيار علي 5 نوادي من القسم الأول لكرة القدم من مسيرين وإداريين والنوادي هم: نصر حسين داي، مولودية العاصمة، اتحاد الحراش، شباب بلوزداد والمركز الوطني لتجمع الفرق الرياضية العسكرية.

أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة علي الاستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- * إن طبيعة التخطيط التي تعتمد عليها الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم يؤثر علي مردود لاعبيها.
- * إن نوع التنظيم الذي تعتمد عليه الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم لا يؤثر علي مردود لاعبيها.
- * إن كيفية إصدار الأوامر من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم تؤثر علي مردود لاعبيها.
- * إن عملية التوجيه المعتمدة من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم تؤثر علي مردود لاعبيها.

أهم الاقتراحات والتوصيات:

- * يجب توفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية معا وضبطها وفق معايير دولية تكون مساهمة للتطور المشهود.
- * إجراء دورات تكوينية للإداريين في النوادي الرياضية.
- * التركيز علي الجوانب الاجتماعية للمسيرين والإداريين في تعاملهم مع الفرق والنوادي الرياضية.

التعليق علي الدراسة:

لقد اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي في العمل، وهذا هو المنهج الذي اعتمدناه نحن في دراستنا، كما اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع، أما نحن فقد استعملنا عينة الحصر الشامل في تحديد أفراد المجتمع كما تناولت هذه الدراسة أداة الاستبيان في جمع المعلومات واعتمدنا نحن أيضا علي هذه الأداة، وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في دور التخطيط في الإدارة الرياضية على تحسين الأداء والرفع من المردود الرياضي.

الدراسة الثالثة:

اسم ولقب الباحث: بن عقلية جمال الدين.

عنوان البحث: أساليب الإدارة والتسيير في تطوير رياضة النخبة الجزائرية.

تاريخ الدراسة: السنة الجامعية 2010 / 2011.

مستوي الدراسة: مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.

بلد الدراسة: الجزائر.

مشكلة الدراسة: هل تتبع الإدارة الرياضية الأساليب العلمية والمنهجية في تسيير الهيئة الرياضية النخبوية لكرة القدم الجزائرية؟.

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلي تحسين طرق العمل في الإدارة الرياضية وتطوير أساليبها بما يساير ظاهرة العولمة والتقدم السريع الذي يشهده العالم في كافة الميادين.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

- 1- مبادئ الإدارة الحديثة غير متبع في تسيير المنظمة الرياضية لكرة القدم الجزائرية.
- 2- المشرفون علي الإدارة الرياضية لكرة القدم النخبوية لا يسعون إلى تنمية العنصر البشري الإداري.
- 3- يتم إتباع عدة أساليب إدارية في المنظمة الرياضية النخبوية في كرة القدم.

المنهج المتبع: المنهج الذي اتبعته هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الإداري للنادي الرياضية، وهذه هي النوادي النخبة لكرة القدم الرياضية، بالإضافة إلي الطاقم الإداري في الرابطة الوطنية لكرة القدم ووزارة الشباب والرياضة.

عينة البحث: اعتمدت هذه الدراسة علي العينة المقصودة وقد تم اختيار 4 نوادي من القسم الأول لكرة القدم و يبلغ حجم العينة التي تمكن الباحث من التقرب لأفرادها التي استطاع أن يحصل منها علي الموافقة ل 39 فردا من بين أمناء عاملين لنوادي ومسيرين وإداريين.

أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة علي الاستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

* الإدارة الرياضية تتبع الأساليب العالمية والمنهجية في تسيير الهيئة الرياضية التي ينبغي أن يكون عبر عملية التقييم والتقييم والتدريب والتغيير.

* النمط القيادي في المنظمة الرياضية هوي النمط الديمقراطي والأوتوقراطي إلي جانب أنماط أخرى.

أهم الاقتراحات:

* إنجاز دراسة عميقة حول وضعيّة النادي الرياضي النخبوي من الناحية القانونية والتنظيمية والاقتصادية.

* دراسة إلى أي مدي يمكن أن تأثر طريقة تسيير المنظمة الرياضية النخبوية علي مستوى الأداء الرياضي.

* تحديد النمط الرياضي الأكثر ملائمة في تسيير الموارد البشرية في المنظمة الرياضية لكرة القدم لمستوي النخبة.

التعليق علي الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي في العمل وهو نفس المنهج الذي انتهجناه في دراستنا، كما اعتمدت هذه الدراسة علي العينة المقصودة، في اختيار أفراد المجتمع، أما نحن فقد استعملنا عينة الحصر الشامل، في اختيار أفراد المجتمع، كما تناولت هذه الدراسة الاستبيان في جمع المعلومات واعتمدنا نحن أيضا علي هذه الأداة وقد اشتركت دراستنا مع هذه الدراسة في أن التسيير الإداري يقوم بتطوير الممارسة الرياضية.

الدراسة الرابعة:

اسم ولقب الباحث: إسماعيل محمد.

عنوان البحث: دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتيه - دو -.

تاريخ الدراسة: 2012/2011.

مستوي الدراسة: مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر.

بلد الدراسة: الجزائر.

مشكلة الدراسة: ما هو أثر التسيير الأحسن للمنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتيه -دو-؟.

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

تسليط الضوء علي ممارسة التسيير داخل المنشآت الرياضية وكذلك معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في المنشآت الرياضية.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

- 1- ضعف الموارد المالية يؤثر علي أداء رياضة الكاراتيه -دو-
- 2- افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر علي مرد ودية الرياضيين.
- 3- الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسة رياضة الكاراتيه -دو-.

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: أجريت هذه الدراسة علي مستوي المركب المتعدد الرياضات لولاية الشلف وقد شملت كل من المدربين الذين ينشطون علي مستوي الوحدات وكذا المشرفين المسؤولين علي تسيير المنشآت الرياضية.

أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة علي الاستبيان.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

* نقص التسيير للمنشآت الرياضيّة وضعف الموارد الماليّة يؤدي إلي تدهور الرياضة بصفة عامة.

* افتقار المنشآت الرياضيّة للمعايير الدوليّة في تصميمها يؤثر علي مردودية الرياضيين.

* عدم الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضيّة يؤدي إلي تدهور الرياضة بصفة عامة.

أهم الاقتراحات والتوصيات:

* علي المسيرين والمشرفين اتخاذ القرارات الصائبة وتحمل المسؤولية وأن يكونوا قادرين علي أداء عملهم بشكل جيد.

* يجب علي المشرفين للمنشآت الرياضية أن يكونوا مقتنعين بالمهمة محيين ومخلصين له.

* توفير الإمكانيات اللازمة للمدربين لكي يقوموا بعملهم علي أحسن وجه.

التعليق علي الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي في العمل وهو المنهج الذي اعتمدها في دراستنا، كما اعتمدت هذه الدراسة علي العينة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع، أما نحن فقد استعملنا عينة الحصر الشامل في تحديد عينة بحثنا، كما تناولت هذه الدراسة أداة الاستبيان في جمع المعلومات واعتمدنا نحن أيضا علي هذه الأداة، وقد اشتركت

1/ كيفية الاستفادة من الدراسات السابقة.

1/ كانت بمثابة الانطلاقة الفعالة التي انطلقت منها في هذا البحث.

2/ ساعدتني كثيرا غي تحديد وصياغة مشكلة الدراسة.

3/ كما ساعدتني في تحديد إجراءات البحث، واختيار المنهج العلمي المناسب وعينة البحث، وأدوات جمع البيانات والأسلوب الإحصائي المناسب.

4/ كما ساهمت في تصميم استمارة الاستبيان وتحديد المحاور الأساسي الأساسية.

5/ كما ساعدتني في معالجة البيانات وتفسير النتائج.

6/ كما ساهمت في تعريف الباحث بالمراجع العلميّة الخاصة بالإدارة والتسيير، التي يمكن الرجوع إليها والاعتماد عليها.

2/7 مميزات الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بأنها موضوع جديد في البحث العلمي، نستطيع من خلال هذه الدراسة معرفة وظيفة التسيير الإداري للمنشآت الرياضيّة وكيف تتعكس على النتائج الرياضيّة.

خلاصة:

الرياضي، بحيث أنّ المردود مما سبق يتضح، أن جل الدراسات تناولت التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية التي قد تكون توصلت أغلب هذه الدراسات إلى أنّ التسيير الجيد للمنشآت الرياضية يرفع من المردود الرياضي للرياضيين يتأثر بمستوى الإدارة الرياضية فكما كانت الإدارة الرياضية تعمل وفق تخطيط وتوجيه وتنظيم استراتيجي فعال وجيد كان المردود الرياضي للاعبين، جيد فمن خلال كل هذا يتضح لنا أنّ الدور الفعال الذي يلعبه التسيير المحكم في الإدارة الرياضية، ينعكس بالإيجاب على تنمية الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية.

تمهيد:

يتم التركيز كثيرا على الجانب التطبيقي في البحوث العلمية، وهذا قصد الإجابة على التساؤلات التي تطرح حول الموضوع المدروس، وهذا بتوظيف التقنيات الإحصائية في التحليل والتفسير للتأكد من صحة الفرضيات المصاغة أو بطلانها وهنا تتجلى أهمية اختيار الوسائل الصحيحة والمناسبة لجمع المعلومات والتقنيات المناسبة للترجمة المتعلقة بالبيانات.

بحيث يعتبر هذا الفصل "منهجية إجراء البحث" العمود الفقري لتصميم وبناء بحث علمي، نقوم في هذا الجزء بالإحاطة بالموضوع بالجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية، وذلك عن طريق توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة المختارة والتي تقوم أساسا حول الفرضيات التي قمنا بوضعها ثم تقديم مناقشة وتحليل الأسئلة التي تم طرحها في هذه الاستمارة، بحث نقوم بوضع جدول لكل سؤال، والتي تتضمن عدد الإجابات بالنسبة المئوية الموافقة لها وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

3- منهجية البحث و إجراءاته الميدانية:

3-1- الدراسة الاستطلاعية:

إلى تعدد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي يقوم بها الباحث وتساعد على إلقاء نظرة إستشراقية من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية، وبصدد دراسة ميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها التوجه ديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة، والمنشآت التابعة له، والتي كانت ترمي إلى جمع المعلومات وتفاصيل ومعرفة الظروف التي ستجري فيها الدراسة، حيث قمت بتوزيع 21 استمارة على المسيرين والإداريين التابعين للمسابح النصف أولمبية،

3-2- الدراسة الأساسية:

3-2-1- المنهج المتبع:

هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعليمات عن الظاهرة أي موضوع محل البحث. (رشيد 2002، صفحة 33)

ومن أجل تحليل ودراسة الإشكالية التي طرحتها، واستجابة لطبيعة الموضوع المقترح، فإننا اعتمدنا على "المنهج الوصفي"، حيث أنه عبارة عن استقصاء ينصب على الظاهرة كما هي قائمة في الحاضر بقصد تلخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها، وكذلك اعتمدت على هذا المنهج (الوصفي) الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة، نظرا إلى معطيات هذه الدراسة من إشكالية وفرضيات.

3-2-2- متغيرات البحث:

أ- المتغير المستقل: هي تلك التغيرات التي يتناولها الباحث بالتجريب في الدراسات العلمية المختلفة، أو هي تلك الموضوعات التي تدور حولها التجارب البحثية، وفي هذا البحث يتمثل المتغير المستقل في "التسيير الإداري للمنشآت الرياضية".

ب- المتغير التابع: هي تلك التغيرات التي لا تخضع لتحكم الباحث، ويمكن التعبير عنها بالبيانات أو النتائج المتحصل عليها من خلال التجربة، وفي هذا البحث لدينا المتغير التابع هو: "انعكاسات هذا التسيير على تنمية الموارد البشرية

3-2-3- المجتمع:

يقصد بمجتمع البحث مجموع الوحدات التي سيتم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات لكي تثبت مصداقيتها على اختيار مجتمع البحث.

ومجتمع دراستي يتكون من مسئولين ومسيرين وإداريين ومدربين التابعين ل مسابح النصف اولمبية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة

الجزء الأول: المسيرين والإداريين والذي كان عددهم 21 مسير وإداري حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من ديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة

3-2-4- العينة:

عبارة عن عدد محدود من المفردات، التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا، ويشترط فيها أن تكون ممثلة لمجتمع البحث في الخصائص والسمات، فالعينة إذن هي جزء من العينة أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله. (أحمد بن مرسل، 2005، صفحة 20)

وفي هذه الدراسة حرصت علي الوصول إلى نتائج أكثر واقعية ودقة وموضوعية، بحيث قمت باختيار عينة بحثي بطريقة المسح الشامل، لأنّ لأن هذه الطريقة تتناسب مع موضوع البحث.

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة تبعا للمنشأة:

المنشأة الرياضيّة	التسمية	مكان تواجدها
*المسبح نصف الأولمبي	العالية	بسكرة
* المسبح نصف الأولمبي	المنشي	بسكرة

3-2-5- مجالات البحث:

من أجل التحقق من صحة الفرضيات، والتي تم تسطيرها للوصول إلى الهدف التي تزيد حقيقتها، قمت بتحديد مجالات البحث كالتالي:

- المجال البشري: يتمثل مجال بحثي من 21 مسير وإداري

- المجال المكاني: لقد تم مشروع الدراسة على بعض المنشآت التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات سابع النصف أولمبية.

- المجال الزمني: لقد تم تقسيم المجال الزمني لهذه الدراسة إلى قسمين:

المجال الخاص بالجانب النظري يمتد من بداية شهر أكتوبر
المجال الخاص بالجانب التطبيقي،

3-2-6- أدوات وتقنيات البحث:

يعتمد المنهج الوصفي على البيان الخاصة بالظواهر والموضوعات التي يدرسها وعلى وسائل وأدوات القياس وأدوات القياس التي تساعد علي جمع البيانات وتصنيفها تمهيدا لتحليلها واستخلاص النتائج منها، ولهذا اعتمدنا علي استمارتين تتضمن مجموعة من الأسئلة موجهة إلي المسيرين والإداريين التابعين لديوان المركب المتعدد الرياضات

- الإستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بطريقة منهجية، وهو كذلك وسيلة لجمع المعلومات يستعمل كثيرا في البحوث العلوم الاجتماعية.

هذه الطريقة تستمد المعلومات من المصدر الأصلي، وهو عبارة عن جملة من الأسئلة مغلقة، شبه مفتوحة والمفتوحة يتم صياغتها في استمارة يتم توزيعها إلى الأشخاص المعنيين، وهذا قصد الإجابة على الأسئلة، يشترط أن تكون الأسئلة واضحة تتميز بعدم التحيز ويتجنب فيها الباحث الأسئلة الحساسة التي ترتبط بحيات الفرد،

- الأسئلة المغلقة:

هي أسئلة بسيطة في أغلب الأحيان تكمن خاصيتها في تحديد الإجابة مسبقا، وتحديدها يعتمد على أفكار الباحث وأغراضه، والنتائج المستوحاة منه إذ يطلب من المستجوب الإجابة بنعم أو لا صحيح أو خطأ أو اختيار الإجابة الملائمة.

- الأسئلة النصف مفتوحة:

هي الأسئلة التي تحتوي بداخلها نوعين من الأسئلة، أو هي التي تتكون من نصفين النصف الأول يكون سؤالا مغلقا والنصف الثاني يكون فيه الحرية للمستجوب لإدلاء رأيه الخاص (يكون تعليلا أو تفسيرا لجواب النصف الأول).

3- تحكيم الاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان قمت بتسليم نسخة منه للأستاذ الماطر لتصحيح وترتيب الأسئلة، حسب فرضيات البحث وقد تم فعلا تحديد بعض عبارات الأسئلة من طرف الأستاذ، كما قمت بتقديم 5 نسخ منه إلى أساتذتنا بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية المتخصصين في تسيير الموارد البشرية والمركبات الرياضية فخرجنا باستبيان موحد ومحكم.

حيث قمت ببناء استبيان أحد موجه للمسيرين والإداريين المكون من 17 سؤال

المحور الأول: الذي يخدم الفرضية الأولى، التي تنص على أن: "التخطيط الإداري للمنشآت الرياضية له دور فعال

وقد تطرقت إليها الأسئلة التالية: (س1، س2، س3، س4، س5، س6) من استمارة الاستبيان المتعلقة بالمسيرين والإداريين، وكذلك فيما يخص الأسئلة (س1، س2، س3، س4، س5) من استمارة الاستبيان المتعلقة بالمدرسين.

المحور الثاني: الذي يخدم الفرضية الثانية، التي تنص على أن: "الاتصال الجيد بين القائد الإداري والمسيرين ورؤساء النوادي الرياضية والمدرسين والرياضيين له دور كبير على نجاعة المردود الرياضي".

وقد تطرقت إليها الأسئلة التالية: (س7، س8، س9، س10، س11) من استمارة الاستبيان المتعلقة بالمسيرين والإداريين، وكذلك فيما يخص الأسئلة (س)

المحور الثالث: الذي يخدم الفرضية الثالثة، التي تنص على أن "للمراقبة الإدارية للمنشآت الرياضية دور فعال في الرفع من المردود الرياضي".

وقد تطرقت إليها الأسئلة التالية: (س12، س13، س14، س15، س16، س17) من استمارة الاستبيان المتعلقة بالمسيرين والإداريين، وكذلك فيما يخص الأسئلة (س)

- المقابلة:

لتدعيم البيانات التي نستمدّها من وسيلة البحث الأولى وهي استمارة الاستبيان، للوصول إلى جمع أكبر عدد من البيانات الخاصة بموضوعنا أضفنا المقابلة كوسيلة ثانية لهذه الدراسة، ونوع المقابلة التي اخترناها في هذا البحث هي المقابلة الشخصية، "تعتبر المقابلة استبيانا شفويا أي محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة المرجو الوصول إليها. (رجاء ، 2000، صفحة 323)

- **تحكيم المقابلة:** بعد صياغة أسئلة المقابلة قمت بتسليم نسخة منها للأستاذ الماطر لتصحيحها وترتيب الأسئلة حسب فرضيات البحث وقد تم فعلا تحديد بعض عبارات الأسئلة من طرف الأستاذ كما قمت بتقديم 3 نسخ منه إلى أساتذتنا بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المتخصصين في تسيير الموارد البشرية والمركبات الرياضية فخرجنا بمقابلة موحدة ومحكمة.

- حيث كانت المقابلة مع أربع مدراء، من المسابح النصف أولمبية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة

تحتوي المقابلة على 8 أسئلة مقسمة إلى ثلاثة محاور كل محور يخدم فرضية معينة.

المحور الأول: الذي يخدم الفرضية الأولى، التي تنص على أن: "التخطيط الإداري للمنشآت الرياضية له دور فعال في تنمية الموارد البشرية

وقد تطرقت إليها الأسئلة التالية: (س1، س2، س3).

المحور الثاني: الذي يخدم الفرضية الثانية، التي تنص على أن: "الاتصال الجيد بين القائد الإداري والمسيرين ورؤساء النوادي الرياضية والرياضيين له دور كبير على نجاعة المردود الرياضي".

وقد تطرقت إليها الأسئلة التالية: (س4، س5).

المحور الثالث: الذي يخدم الفرضية الثالثة، التي تنص على أن " للرقابة الإدارية للمنشآت الرياضية دور فعال في الرفع من المردود الرياضي".

وقد تطرقت إليها الأسئلة التالية: (س6، س7، س8).

3-2-7- الوسائل الإحصائية:

علم الإحصاء هو ذلك العلم الذي يبحث عن جميع البيانات وتنظيمها وعرضها واتخاذ القرارات بناء عليها، إن هدف الدراسة هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات الدلالة التي تساعد في تحليل وتفسير مدى صحة الفرضيات. (قيس ناجي عبد الجبار، 1988، صفحة 53)

لقد تم إخضاع النتائج المتحصل عليها في شكلها الكمي، وهذا قصد التحليل إلي المعالجة باستعمال حزمة البرامج (spss8) وهذا لحساب كل من:

- النسبة المئوية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{العدد الكلي للعينة}} \times 100$$

طريقة الإحصاء بالدرجة المئوية:

$$\text{الدرجة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{العند الكلي للعينة}} \times 360$$

- اختبار كاف تربيع X^2 :

بعد الإجابة عن أسئلة الاستبيان من طرف عينة البحث وفرزها من أجل تحليل وترجمة النتائج المتحصل عليها إلى أرقام معتبرة، اعتمدت على وسيلة إحصائية باستخدام اختبار X لدراسة الدالة الإحصائية، حيث يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان وهي كما يلي:

$$K^2 \text{ محسوب} = \left[\frac{\text{مج التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع}}{\text{التكرار المشاهد}} \right]^2$$

$$\alpha: \text{نسبة الدلالة} = 0.05$$

$$df: \text{درجة الحرية}$$

$$df = n - 1$$

n : عدد الفئات.

- درجة الحرية ($n = 1 - h$) حيث "هـ" تمثل عدد الفئات. (مقدم عبد الحفيظ، 2003، صفحة 80)

إذا كانت K^2 محسوبة $< K^2$ مجدولة \leftarrow لا توجد دلالة إحصائية.

إذا كانت K^2 محسوبة $> K^2$ مجدولة \leftarrow توجد دلالة إحصائية.

الجدول رقم (04): نموذج لكيفية حساب " K^2 ".

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	K^2 المحسوبة	K^2 المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم					0.05	1	
لا							
المجموع							

الخلاصة:

إنّ نجاح أي عمل مهما كانت درجته العلمية مرتبطة بشكل أساسي بإجراءات البحث الميدانية ونظرا لطبيعة مشكلة هذا البحث فقد تناولت في هذا الفصل (الجانب التطبيقي) الخطوات المنهجية، التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدارسة وتوضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتسلسلها وتنظيمها، وأيضا عرض هذه الطرق والأدوات وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدارسة من مجال مكاني وزماني، كما حددت كل من مجتمع وعينة البحث الذي تمحورت حوله هذه الدراسة، والهدف منها جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور، لأجل الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سلفا، وتكمن أهمية هذا الفصل كونه يعتبر الركيزة المنهجية التي اعتمدنا عليها لرسم خريطة عمل واضحة المعالم و الأبعاد، ويحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه، فالباحث الذي يتبع هذه الخطوات و الإجراءات أثناء إنجاز لبحثه للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

4-1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

4-1-1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول:

المحور الأول: التخطيط الإداري للمنشآت الرياضية له دور فعال في الرّفْع من المردود الرياضي.

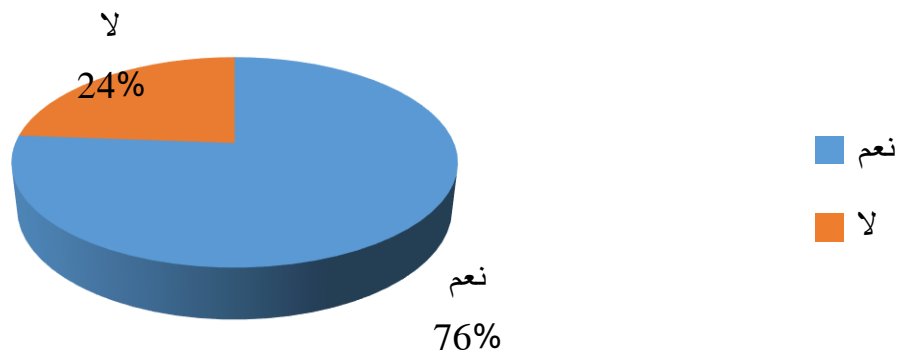
السؤال الأول: هل تلقيتم في مشواركم التكويني معلومات عن التخطيط؟

الغرض من السؤال: لمعرفة إذا تلقى المسيرين والإداريين معلومات عن التخطيط.

الجدول رقم (05): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال الأول.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	16	76%	5.76	3.84	0.05	1	توجد دلالة إحصائية
لا	5	24%					
المجموع	21	100%					

شكل بياني رقم (01): يمثل إمكانية تلقى الإداريين معلومات عن التخطيط.



تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ أغلب المسيرين الإداريين، أكدوا على أنّهم تلقوا معلومات عن التخطيط في مشوارهم العلمي، حيث بلغ عددهم 16 مسير وإداري من مجموع العينة بنسبة 76% وهذا ما يجعلنا نقول أنّ المسيرين والإداريين تلقوا معلومات عن التخطيط في مشوارهم العلمي، بينما أجاب 5 مسيرين وإداريين من مجموع العينة بنسبة 24% بأنهم لم يتلقوا معلومات عن التخطيط، وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدناها أنّه أكبر من الجدولة حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 5.76 أمّا قيمة ك² الجدولة 3.84 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 1 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

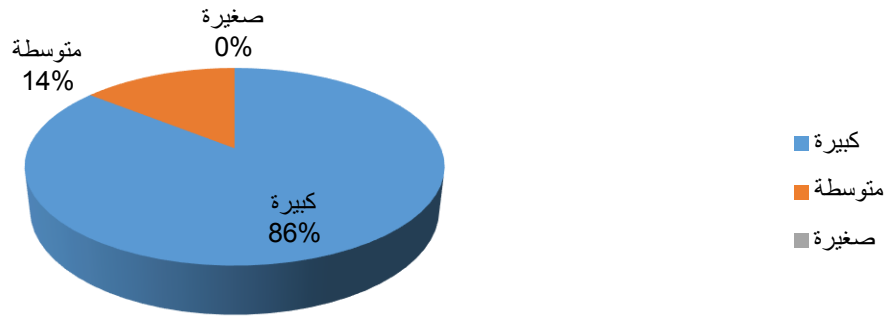
الاستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نستنتج أنّ أغلب المسيرين والإداريين يتلقون معلومات عن التخطيط في مشوارهم التكويني.

السؤال الثاني: كيف ترى أهمية التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إن كان للتخطيط أهمية في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
الجدول رقم (06): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال الثاني.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
كبيرة	18	86%	26.57	5.99	0.05	2	توجد دلالة إحصائية
متوسطة	3	14%					
قليلة	0	0%					
المجموع	21	100%					

شكل بياني رقم (02): يبين إذا كان للتخطيط أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.



تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ أغلب المسيرين والإداريين، يرون أنّ للتخطيط أهمية كبيرة حيث بلغ عددهم 18 مسير وإداري من مجموع العينة بنسبة 86% وهذا ما يجعلنا نقول أنّ للتخطيط أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، بينما أجاب 3 مسيرين وإداريين من مجموع العينة بنسبة 14% بأنّ للتخطيط أهمية متوسطة في تحقيق أهداف المنشأة، بينما لم ير أي أحد أنّ للتخطيط أهمية قليلة المقدر بنسبة 0% من مجموع العينة، وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدنا أنّ ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة، حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 26.57 أما قيمة ك² الجدولة 5.99 وذلك عند درجة الحريّ المساوي ل 2 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نستنتج أنّ، أغلب المسيرين والإداريين يعتبرون أنّ للتخطيط أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

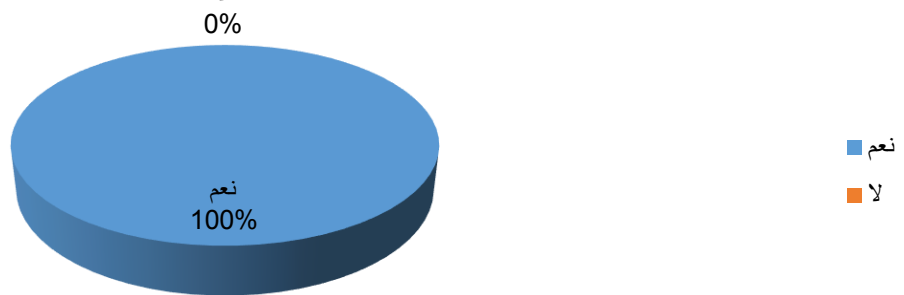
السؤال الثالث: هل تسمح إدارة المنشآت الرياضية للمرؤوسين المشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط؟

الغرض من السؤال: لمعرفة إن كان من الممكن للإدارة الرياضية السماح للمرؤوسين، بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط.

الجدول رقم (07): يمثل إجابة الإداريين والمسيرين على السؤال الثالث.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	21	%100	21	3.84	0.05	1	توجد دلالة إحصائية
لا	0	%00					
المجموع	21	%100					

شكل بياني رقم (03): يمثل إن كانت الإدارة الرياضية تسمح للمرؤوسين المشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط.



*** تحليل النتائج:**

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ كل المسيرين والإداريين أكدوا على أنّ: الإدارة الرياضية تسمح للمرؤوسين المشارك في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط، وكان عددهم 21 مسير وإداري من مجموع العينة بنسبة %100 بينما لم يجب أي أحد عكس ذلك، وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدنا أنّه أكبر من الجدولة حيث بلغة قيمة ك² المحسوبة 21 أمّا قيمة ك² الجدولة 3.84 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 1 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

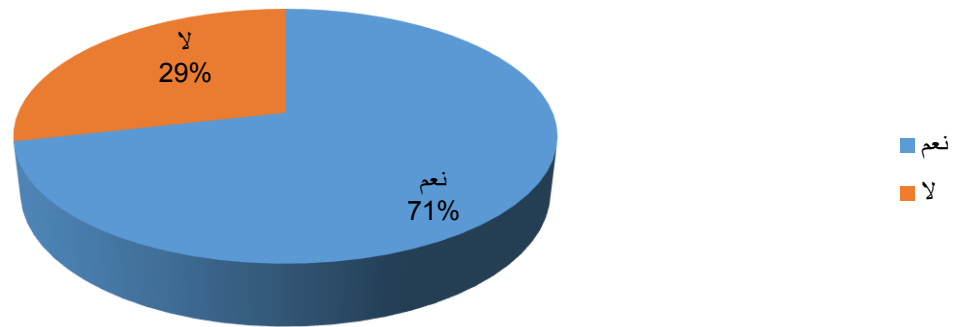
الاستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نستنتج أنّ الإدارة الرياضية تسمح للمرؤوسين المشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط.

السؤال الرابع: هل تستطيع إدارة المنشأة الرياضية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها ووضع حلول لها؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إن كان باستطاعة الإدارة الرياضيّة التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وحلها.
الجدول رقم(08): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال الرابع.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	15	71%	3.85	3.84	0.05	1	توجد دلالة إحصائية
لا	6	29%					
المجموع	21	100%					

الشكل بياني رقم(04): يمثل إمكانية تنبؤ الإدارة الرياضية بالمشكلات قبل حدوثها ووضع حلول لها.



* عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ أغلب المسيرين والإداريين أكدوا على أنّ الإدارة الرياضية تتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها وتفكير في حلولها، حيث بلغ عددهم 18 مسير وإداري من مجموع العينة بنسبة 71% بينما أجاب 3 إداريين من مجموع العينة بنسبة 29% على أنّه لا يمكنهم التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدنا أنّها أكبر من الجدولة حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 3.85 أمّا قيمة ك² الجدولة 3.84 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 1 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

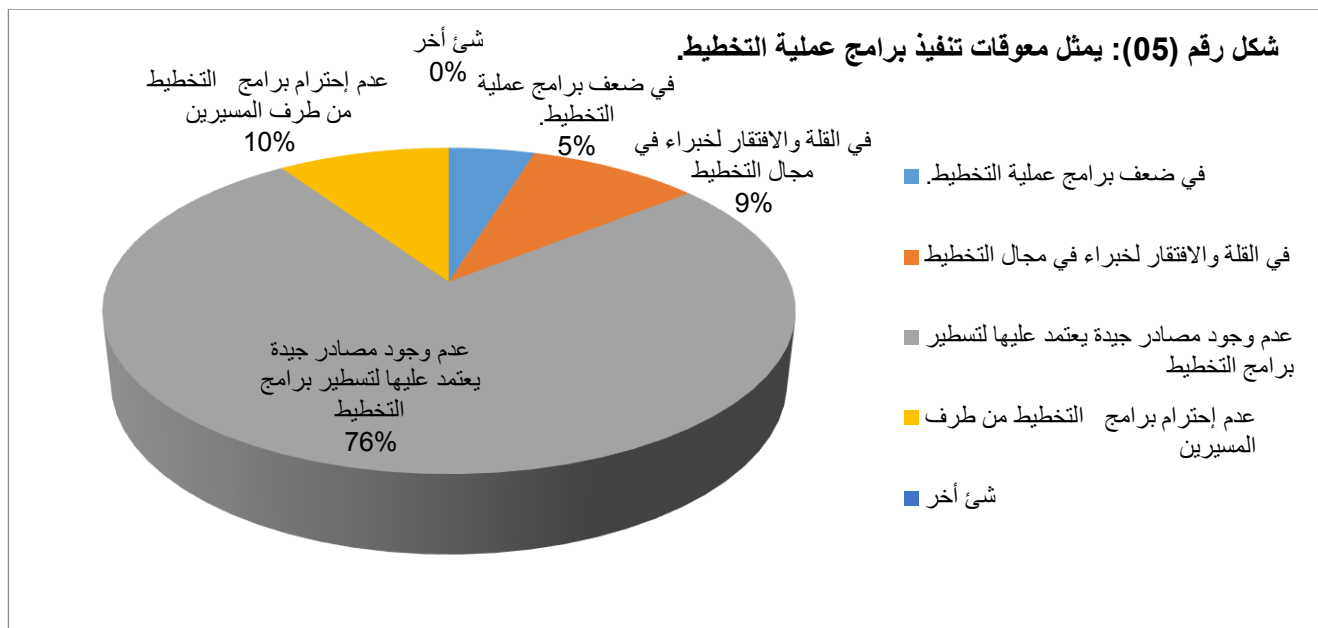
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نستنتج أنّ أغلب المسيرين والإداريين يمكنهم التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها ووضع حلول لها.

السؤال الخامس: في رأيك أين تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط؟

الغرض من السؤال: لمعرفة الأسباب التي تعيق برامج عملية التخطيط.

الجدول رقم (09): يبين إجابة المسيرين والإداريين للسؤال الخامس.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
في ضعف برامج عملية التخطيط.	1	5%	42.06	9.49	0.05	4	توجد دلالة إحصائية
في القلة والافتقار لخبراء في مجال التخطيط	2	9%					
عدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها لتسطير برامج التخطيط	16	76%					
عدم احترام برامج المسيرين	2	10%					
شئ آخر	0	0%					
المجموع	21	100%					



تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ أغلب المسيرين والإداريين أكدوا على أنّ عدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها لتطوير برامج عملية التخطيط هي التي تعيق تنفيذ برامج عملية التخطيط، حيث بلغ عددهم 16% من مجموع العينة بنسبة 76% بينما أجاب 2 مسيرين من مجموع العينة بنسبة 9% على أنّ القلة والافتقار لخبراء في مجال التخطيط هو الذي يعيق تنفيذ برامج عملية التخطيط، وكذلك أجاب 2 مسيرين آخرين من مجموع العينة بنسبة 10% على أنّ عدم احترام برامج التخطيط من طرف المسيرين هو الذي يعيق تنفيذ برامج عملية التخطيط وكذلك أجاب مسير واحد من مجموع العينة بنسبة 5% بأنّ ضعف برامج التخطيط هو الذي يعيق تنفيذ برامج عملية التخطيط، بينما لم يجب أي أحد غير ذلك، وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدناها أنه أكبر من الجدولة حيث بلغة قيمة ك² المحسوبة 42.06 أمّا قيمة ك² الجدولة 9.49 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 4 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أنّ عدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها لتطوير برامج عملية التخطيط بدرجة كبيرة، هي التي تعيق تنفيذ برامج عملية التخطيط.

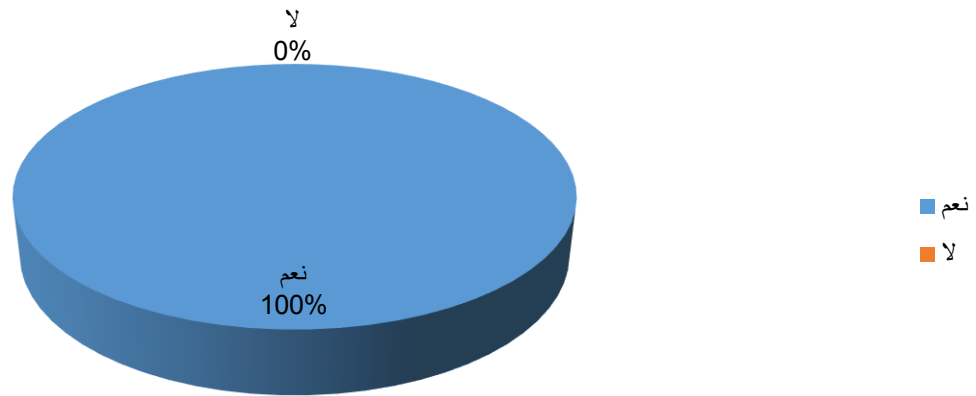
السؤال السادس: هل تعتبر أنّ عمليّة التخطيط المحكم تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية؟

الغرض من السؤال: لمعرفة إن كانت عملية التخطيط المحكم تؤدي إلى الرفع مستوى الممارسة الرياضية.

الجدول رقم(10): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال السادس.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	21	%100	21	3.84	0.05	1	توجد دلالة إحصائية
لا	0	%0					
المجموع	21	%100					

شكل بياني رقم(06): يمثل إن كانت عملية التخطيط الجيد تؤدي الى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية.



*** عرض وتحليل النتائج:**

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ كل المسيرين والإداريين أكدوا أنّ عمليّة التخطيط الجيد تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية، وقد بلغ عددهم 21 مسير وإداري من مجموع العينة بنسبة %100 ولا أحد أجاب عكس ذلك، وعند تطبيق اختبار ك² وجدنا أنّها أكبر من القيمة الجدولة حيث بلغة قيمة ك² المحسوبة 21 أمّا قيمة ك² الجدولة 3.84 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 1 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

*** الاستنتاج:**

من خلال النتائج نستنتج أنّ عمليّة التخطيط الجيد تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية.

4-1-2- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الأولى:

من خلال ما تبينه نتائج أسئلة الفرضية الأولى الخاصة بالمحور الأول والتي افترضناها والتي تقول "التخطيط الإداري للمنشآت الرياضية، له دور فعال في الرفع من المردود الرياضي" يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال إجابات المسيرين والإداريين على أسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة (س1، س2، س3، س4، س5 س6) من استمارة الاستبيان الموجهة للمسيرين والإداريين، ففي السؤال رقم 01 الذي يقول هل تلقيتم في مشاركتكم العلمي معلومات عن التخطيط؟ حيث كانت نسبة المسيرين والإداريين الذين أجابوا "بنعم" 76% في حين كانت نسبة من أجاب بلا 24% وهذه النتائج تبين أن المسيرين والإداريين يتلقون معلومات عن التخطيط، أما نتائج السؤال 02 والذي يقول كيف ترى أهمية التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟ حيث كانت نسبة من أجاب أهمية "كبيرة" 86% في حين من أجاب ب "متوسطة" 14% فمن خلال هذا السؤال نرى أن للتخطيط أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، أما السؤال رقم 03 الذي يقول هل تسمح إدارة المنشآت الرياضية للمرؤوسين المشاركة في صنع القرارات الخاصة بعملية التخطيط، نلاحظ أن كل المسيرين والإداريين أجابوا "بنعم" وبالتالي أكدوا على صحة السؤال بنسبة 100% أما فيما يخص السؤال رقم 04 والذي يقول هل تستطيع إدارة المنشآت الرياضية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها ووضع حلول لها؟ حيث كانت نسبة المسيرين والإداريين الذين أجابوا "بنعم" 71% في حين نسبة من أجاب ب"لا" 29% فمن خلال هذا السؤال نرى أن النسبة الأكبر من المسيرين والإداريين والتي تمثل 71% أكدوا أن إدارة المنشأة الرياضية تتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها، أما فيما يخص السؤال رقم 05 والذي يقول في رأيك أين تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط؟ فهناك من أجاب "بعدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها في تنفيذ برامج عملية التخطيط" بنسبة 76% وهناك من أجاب في "عدم إحترام برامج عملية التخطيط من طرف المسيرين" بنسبة 10% وهناك من أجاب في القلة والافتقار لخبراء في مجال التخطيط بنسبة 9% وهناك من أجاب في ضعف برامج عملية التخطيط بنسبة 5% ومنه نلاحظ الأغلبية قد أكدوا على عدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها لتطوير برامج عملية التخطيط، هي السبب في عدم تنفيذ برامج عملية التخطيط بشكل جيد، وفيما يخص السؤال رقم 06 الذي يقول هل تعتبر أن عملية التخطيط المحكم تؤدي إلى الرفع من الممارسة الرياضية؟ فنلاحظ أن كل المسيرين والإداريين أكدوا على صحة السؤال بنسبة 100%.

4-1-3- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني:

المحور الثاني: الاتصال الجيد بين القائد الإداري والمسيرين ورؤساء النوادي الرياضية والرياضيين له دور كبير على نجاعة المردود الرياضي.

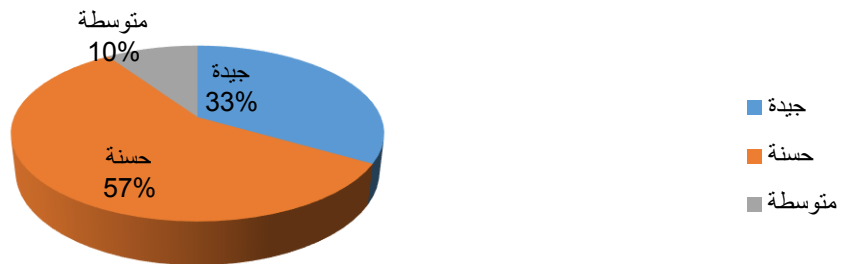
السؤال السابع: في رأيك كيف تقيم عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: لمعرفة رأي وتقييم المسيرين والإداريين لعملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية.

الجدول رقم (16): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال السابع.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
جيدة	7	33%	7.14	5.99	0.05	2	توجد دلالة إحصائية
حسنة	12	57%					
متوسطة	2	10%					
المجموع	21	100%					

شكل بياني رقم (12): يمثل تقييم عملية الإتصال داخل المنشأة الرياضية.



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ أغلب المسيرين والإداريين، أكدوا على أنّ العملية الاتصالية داخل المنشأة الرياضية حسنة، بحيث بلغ عددهم 12 مسير وإداري من مجموع العينة بنسبة 57% بينما أجاب 7 مسيرين وإداريين من مجموع العينة بنسبة 31% بأنّ عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية جيدة، وكذلك أجاب 2 مسيرين وإداريين من مجموع العينة بنسبة 10% بأنّ العلاقة الاتصالية داخل المنشأة الرياضية متوسطة، وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدنا أنّ ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة، حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 7.14 أمّا قيمة ك² الجدولة 5.99 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 2 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المسجلة أعلاه نلاحظ أنّ العلاقة الاتصالية داخل المنشأة الرياضية هي علاقة حسنة.

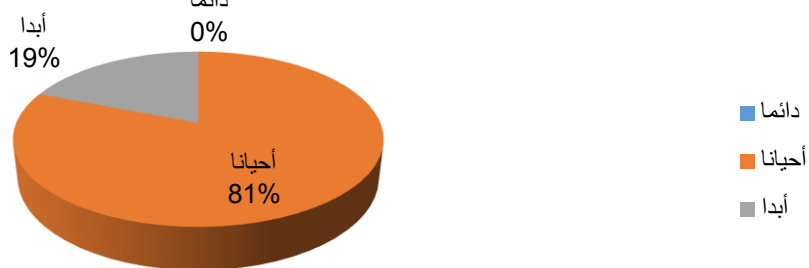
السؤال الثامن: هل تجدون صعوبة في التواصل مع الطاقم الفني والرياضيين داخل المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: لمعرفة إمكانية وجود صعوبات في التواصل مع الطاقم الفني داخل المنشأة الرياضية.

الجدول رقم (17): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال الثامن.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
دائما	0	0%	22.57	5.99	0.05	2	توجد دلالة إحصائية
أحيانا	17	81%					
أبدا	4	19%					
المجموع	21	100%					

شكل بياني رقم (13): يمثل إمكانية وجود صعوبات في التواصل مع الطاقم الفني داخل المنشأة الرياضية.



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ أغلب الإداريين والمسيرين أكدوا أنّهم في بعض الأحيان يجدون صعوبات في التواصل مع الطاقم الفني والرياضيين داخل المنشأة الرياضية، حيث بلغ عددهم 17 إداري من مجموع العينة بنسبة 81% بينما أجاب 4 إداريين من مجموع العينة بنسبة 19% بعدم وجود صعوبات في التواصل مع الطاقم الفني والرياضيين داخل المنشأة الرياضية، ولم يجب أحد غير ذلك، وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدنا أنّ ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة، حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 22.57 أمّا قيمة ك² الجدولة 5.99 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل2 عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.005)$ وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المسجلة أعلاه نلاحظ أنّه في بعض الأحيان يجد المسيرين والإداريين صعوبات في التواصل مع الطاقم الفني داخل المنشأة الرياضية.

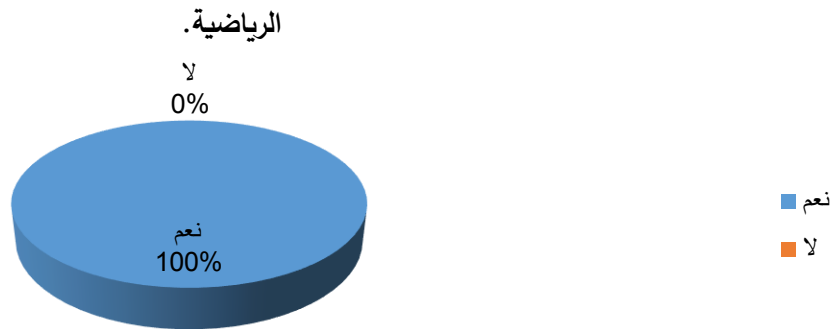
السؤال التاسع: هل لعملية الاتصال دور في تحسين الأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: لمعرفة إمكانية وجود دور للاتصال في تحسين الأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية.

الجدول رقم(18): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال التاسع.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	21	100%	21	3.84	0.05	1	توجد دلالة إحصائية
لا	0	0%					
المجموع	21	100%					

شكل بياني رقم(14): يمثل إمكانية وجود دور للاتصال في تحسين الأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية.



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ كل الإداريين، أكدوا على أن للاتصال دور في تحسين الأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية، حيث بلغ عددهم 21 إداري من مجموع العينة بنسبة 100% بينما لم يجب أي مسير وإداري عكس ذلك، وعد سؤالنا لهم إن كانت الإجابة "بنعم" فكيف يتم ذلك فكانت إجابتهم كالتالي: بتلاحم المورد البشرية فيما بينها، وعن طريق العلاقة الأخوية بين الموارد البشرية، والتحاور في شؤون التسيير واحترام كل عامل العمل الموكل إليه، ووضع التنسيق والانسجام بين فريق العمل.

وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدنا أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 21 أمّا قيمة ك² الجدولة 3.84 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 1 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المسجلة أعلاه نستنتج أنّ، لعملية الاتصال دور في تحسين الأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية.

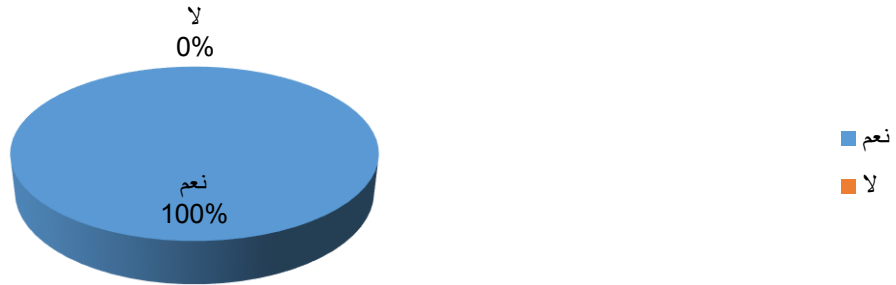
السؤال العاشر: هل يساعد الاتصال الجيد داخل المنشأة الرياضية على فهم الخطط والبرامج المسطرة من طرف الإدارة؟

الغرض من السؤال: لمعرفة إن كان الاتصال الجيد داخل المنشأة الرياضية يساعد على فهم الخطط والبرامج المسطرة من طرف الإدارة.

الجدول رقم (19): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال العاشر:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	21	%100	21	3.84	0.05	1	توجد دلالة إحصائية
لا	0	%00					
المجموع	21	%100					

شكل بياني رقم (15): يمثل إن كان الاتصال الجيد داخل المنشأة الرياضية يساعد على فهم الخطط والبرامج المسطرة من طرف الإدارة.



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ كل الإداريين أكدوا على أنّ الاتصال الجيد يساعد على فهم الخطط والبرامج المسطرة من طرف الإدارة، بحيث بلغ عددهم 21 إداري من مجموع العينة بنسبة 100% ولا أحد أجاب عكس ذلك، وعند سؤالنا لهم كيف ذلك فكانت إجابتهم كالتالي: الحوار الدائم، عقد اجتماعات، شرح الخطط والبرامج بشكل صحيح.

وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدنا أنّ ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 21 أمّا قيمة ك² الجدولة 3.84 وذلك عند درجة الحرية المساوي لـ 1 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

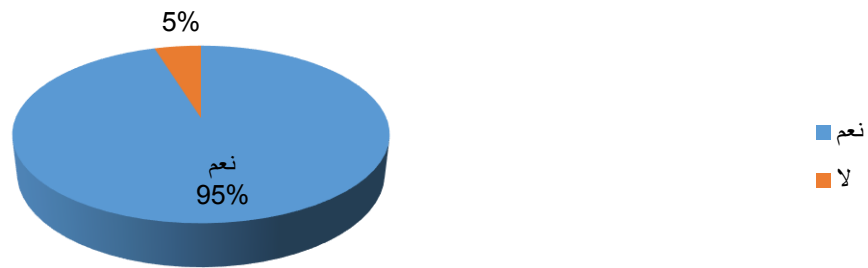
من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أنّ الاتصال الجيد داخل المنشأة الرياضية يساعد على فهم الخطط والبرامج المسطرة من طرف الإدارة.

السؤال الحادية عشر: هل ينعكس الاتصال الفعال داخل المنشأة الرياضية على مستوى المردود الرياضي؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إمكانية انعكاس الاتصال الفعال داخل المنشأة الرياضية على مستوى المردود الرياضي.

الجدول رقم(20): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال الحادية العاشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	20	%95	17.19	3.84	0.05	1	توجد دلالة إحصائية
لا	1	%05					
المجموع	21	%100					

شكل بياني رقم(16): يمثل إمكانية انعكاس الإتصال الفعال داخل المنشأة الرياضية على مستوى المردود الرياضي.



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ أغلب المسيرين والإداريين قد أكدوا أنّ الاتصال الفعال داخل المنشأة الرياضية ينعكس على مستوى المردود الرياضي، حيث بلغ عددهم 20 إداري من مجموع العينة بنسبة 95% بينما أجاب إداري واحد بنسبة 5% عكس ذلك وعند سؤالنا لهم "كيف ذلك" كانت إجابتهم كالتالي: يصبح كل عضو فعال في مكانه وعمله، اتخاذ القرارات الجماعية، معرفة كل عامل المهام والمسؤولية المنسوبة إليه.

وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدنا أنّ ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 17.19، أمّا قيمة ك² الجدولة 3.84 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 1 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أنّ الاتصال الفعال داخل المنشأة الرياضية ينعكس على مستوى المردود الرياضي.

4-1-4- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثاني بالفرضية الثانية:

من خلال ما تبينه نتائج أسئلة الفرضية الثانية الخاصة بالمحور الأول والتي افترضناها والتي تقول "الاتصال الجيد بين القائد الإداري والمسيرين ورؤساء النوادي الرياضية والرياضيين له دور كبير على نجاعة المردود الرياضي"، يتضح لنا هذا الأمر من خلال إجابة المسيرين والإداريين على أسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة (س7، س8، س9، س10، س11) ففي السؤال رقم 07 والذي يقول في رأيك كيف تقيم عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية؟ نلاحظ أنّ نسبة من أجاب "بجيد" 33% بينما من أجاب "حسنة" 57% ومن أجاب "متوسطة" 2% وهذا ما يؤكد أن عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية هي متوسطة، وفيما يخص السؤال رقم 08 والذي يقول هل تجدون صعوبة في التواصل مع الطاقم الفني والرياضيين داخل المنشأة الرياضية؟ حيث كانت نسبة من أجاب "أحيانا" 81% بينما من أجاب "أبد" بنسبة 19% ومنه نلاحظ أنّ أغلب المسيرين في بعض الأحيان يجدون صعوبة في التواصل مع الطاقم الفني والرياضيين داخل المنشأة الرياضية وفيما يخص السؤال رقم 10 الذي يقول هل يساعد الاتصال الجيد داخل المنشأة الرياضية على فهم الخطط والبرامج المسطرة من طرف الإدارة؟ حيث نلاحظ أنّ جميع المسيرين أكدوا على صحة هذا السؤال بنسبة 100%، وفيما يخص السؤال رقم 11 الذي يقول هل ينعكس الاتصال الفعال داخل المنشأة الرياضية على مستوى المردود الرياضي؟ حيث كانت نسبة من أجاب "بنعم" 95%، بينما من أجاب "بلا" 5% ومنه نلاحظ أنّ أغلب المسيرين أكدوا بأن الاتصال الفعال داخل المنشأة الرياضية ينعكس على مستوى المردود الرياضي.

4-1-5- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث.

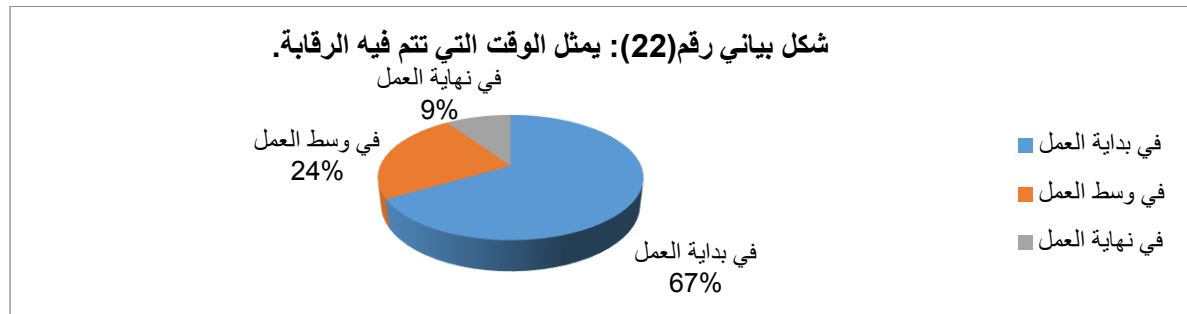
المحور الثالث: للرقابة الإدارية للمنشآت الرياضية دور فعال في الرفع من المردود الرياضي.

السؤال الثانية عشر: في رأيك متى يكون تنفيذ عملية الرقابة؟

الغرض من السؤال: لمعرفة الوقت الذي تتم فيه الرقابة.

الجدول رقم (26): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال الثاني عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
في بداية العمل	14	67%	11.14	5.99	0.05	2	توجد دلالة إحصائية
في وسط العمل	5	24%					
في نهاية العمل	2	9%					
المجموع	21	100%					



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ أغلب المسيرين والإداريين أكدوا أنّ الرقابة تكون في بداية العمل من مجموع العينة بنسبة 67% بينما أجاب 24% من مجموع العينة أنّ الرقابة تكون في وسط العمل، وكذلك أجاب البعض منهم بنسبة 9%، أنّ الرقابة تكون في نهاية العمل، وعند سؤالنا لهم "لماذا" كانت إجابتهم كالتالي: "المتابعة البرامج المسطرة من طرف الإدارة، حسب طبيعة وظروف العمل، لمعرفة الثغرات والفجوات والنقائص ومعالجتها قبل الانطلاق في العمل"، وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدنا أنّ ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة، حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 11.14 أمّا قيمة ك² الجدولة 5.99 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 2 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الإستنتاج:

من خلال النتائج المسجلة أعلاه نستنتج أنّ الرقابة تكون في بداية العمل.

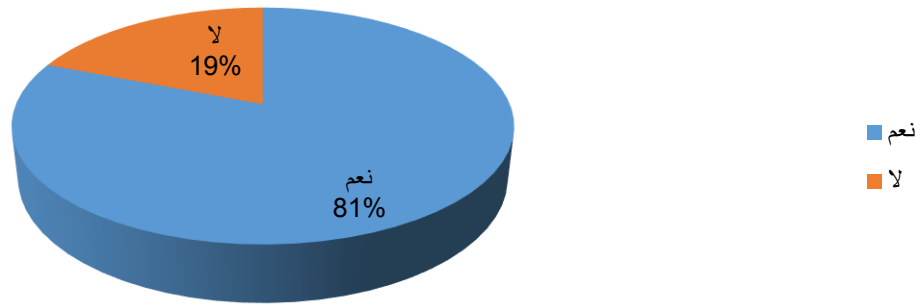
السؤال الثالث عشر: هل هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة؟

لغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان هناك أشخاص يقومون بتنفيذ عملية الرقابة.

الجدول رقم (27): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال الثالث عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	17	81%	8.04	3.84	0.05	1	توجد دلالة إحصائية
لا	4	19%					
المجموع	21	100%					

شكل بياني رقم (23): يمثل إن كان هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة.



عرض و تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ أغلب المسيرين والإداريين أكدوا أنّ هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة، بحيث بلغ عددهم 17 مسير من مجموع العينة بنسبة 81% بينما أجاب 4 مسيرين وإداريين من مجموع العينة بنسبة 19% بأنّه لا يوجد أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة، وعند طرحنا لهذا السؤال من هم الأشخاص المعينون بتنفيذ عملية الرقابة كانت إجابتهم على النحو التالي "المدير، رئيس الوحدة، المفتش المالي والإداري، المستشار الرياضي، مسئول البرمجة" وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدناها أنّها أكبر من الجدولة حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 8.04 أما قيمة ك² الجدولة 3.84 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 1 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أنّ هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة.

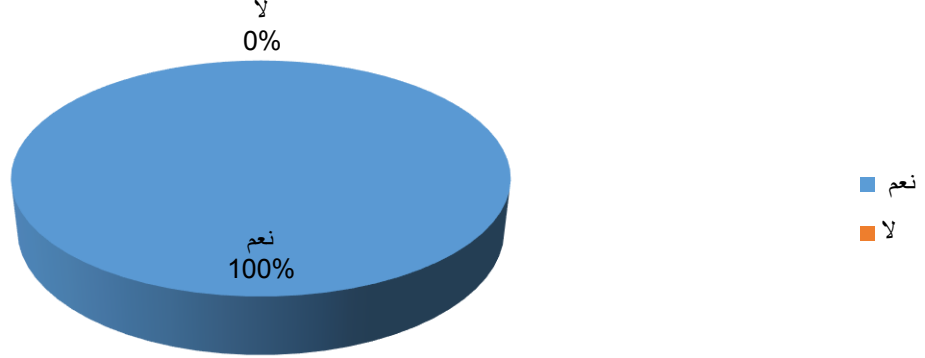
السؤال الرابع عشر: في رأيك هل لعملية الرقابة دور في تحسين الأداء الإداري للمنشأة الرياضية.

الغرض من السؤال: لمعرفة إن كان لعملية الرقابة دور في تحسين الأداء الإداري للمنشأة الرياضية.

الجدول رقم (28): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال الرابع عشر:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	21	100%	21	3.84	0.05	1	توجد دلالة إحصائية
لا	0	0%					
المجموع	21	100%					

شكل رقم (24): يمثل إن كان للرقابة دور في تحسين الأداء الإداري للمنشأة الرياضية.



تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ كل المسيرين والإداريين أكدوا أنّ للرقابة دور في تحسين الأداء الإداري للمنشأة الرياضية، بحيث بلغ عددهم 21 مسير وإداري من مجموع العينة بنسبة 100% بينما لم يجب أحد عكس ذلك، وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدنا أنّه أكبر من الجدولة حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 21 أمّا قيمة ك² الجدولة 3.84 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 1 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائياً.

الاستنتاج:

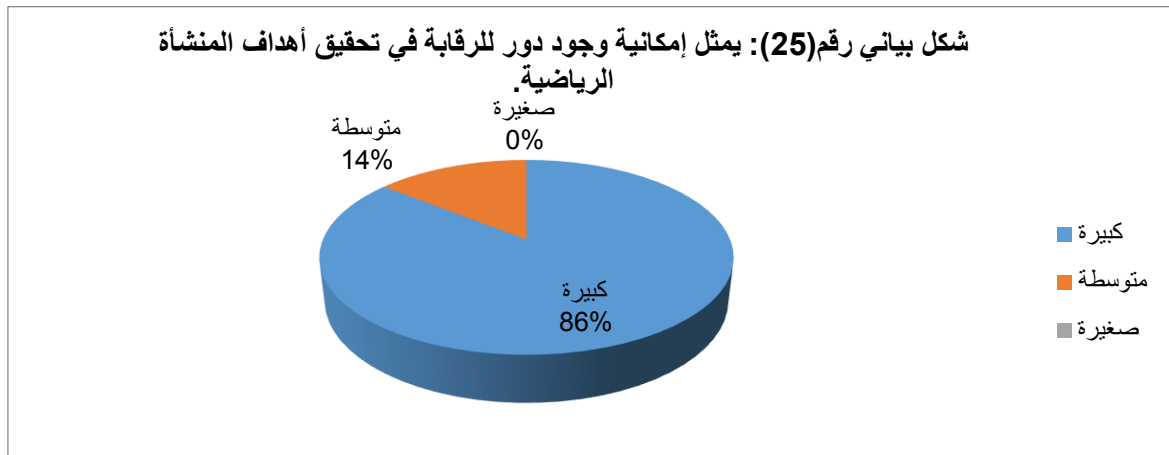
من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أنّ لعملية الرقابة دور في تحسين الأداء الإداري للمنشأة.

السؤال الخامس عشر: في رأيك هل للرقابة دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: لمعرفة إن كان للرقابة دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

الجدول رقم (29): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال الخامس عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
كبيرة	18	86%	26.57	5.99	0.05	2	توجد دلالة إحصائية
متوسطة	03	14%					
قليلة	0	0%					
المجموع	21	100%					



تحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنّ أغلب المسيرين والإداريين أكدوا أنّ للرقابة دور كبير في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، بحيث بلغ عددهم 18 مسير وإداري من مجموع العينة بنسبة 86% بينما أجاب 3 مسيرين وإداريين من مجموع العينة بنسبة 14% بأن الرقابة لها دور متوسط في تحقيق أهداف المنشأة، ولا أحد أجاب بأن للرقابة الإدارية دور قليل في تحقيق أهداف المنشأة، وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدنا أنّ ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة، حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 26.57 أما قيمة ك² الجدولة 5.99 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 2 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أنّ للرقابة دور كبير في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

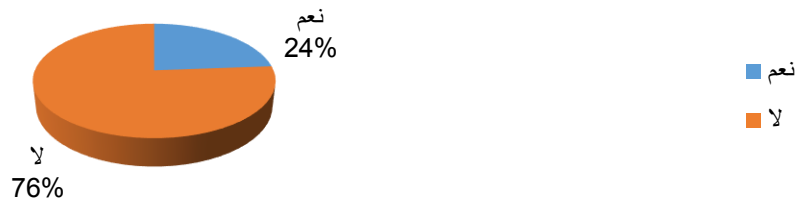
السؤال السادس عشر: هل ترى أن سوء الاستغلال للإمكانيات المتاحة يرجع لنقص كفاءة المراقب في المجال الرقابي؟

الغرض من السؤال: لمعرفة إن كان سوء الاستغلال للإمكانيات المتاحة يرجع لنقص كفاءة المراقب في المجال الرقابي.

الجدول رقم(30): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال السادس عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	5	24%	5.76	3.84	0.05	1	توجد دلالة إحصائية
لا	16	76%					
المجموع	21	100%					

شكل بياني رقم(26): يمثل إن كان سوء الاستغلال الامكانيات المتاحة يرجع لنقص كفاءة المراقب في المجال الرقابي.



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول المسجل أعلاه نلاحظ أنّ أغلب الإداريين والمسيرين أكدوا أن سوء الاستغلال للإمكانيات المتاحة لا يرجع لنقص كفاءة المراقب في المجال الرقابي، حيث بلغ عددهم 16 مسير وإداري من مجموع العينة بنسبة 24% بينما أجاب 5 مسيرين وإداريين من مجموع العينة بنسبة 24% أن سوء الاستغلال للإمكانيات المتاحة يرجع لنقص كفاءة المراقب في المجال الرقابي، وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدنا أنه أكبر من الجدولة حيث بلغة قيمة ك² المحسوبة 5.76 أما قيمة ك² الجدولة 3.84 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 1 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائية.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أنّ سوء الاستغلال للإمكانيات المتاحة لا يرجع لنقص كفاءة المراقب في المجال الرقابي.

السؤال السابع عشر: في رأيك هل صحيح أنه كلما كانت الرقابة الإدارية فعالة داخل المنشأة الرياضية يرتفع المردود الرياضي؟

الغرض من السؤال: لمعرفة إن كان للرقابة الإدارية داخل المنشأة الرياضية دور في الرفع من المردود الرياضي.

الجدول رقم (31): يبين إجابة المسيرين والإداريين على السؤال السابع عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	21	100%	21	3.84	0.05	1	توجد دلالة إحصائية
لا	00	00%					
المجموع	21	100%					

شكل بياني رقم (27): يمثل إمكانية وجود دور للرقابة الإدارية داخل المنشأة الرياضية في الرفع من المردود الرياضي.



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن كل المسيرين والإداريين أكدوا أنه كلما كانت الرقابة الإدارية داخل المنشأة الرياضية يرتفع المردود الرياضي، حيث بلغ عددهم 21 مسير وإداري من مجموع العينة بنسبة 100% ولا أحد أجاب عكس ذلك، وعندما سألناهم إذا كان بنعم فكيف ذلك فكانت إجابتهم كالتالي: معرفة مسؤولية كل فرد مراقب، المراقبة المستمرة لكل أقسام وفروع المنشأة الرياضية، متابعة كل البرامج المسطرة من طرف الإدارة.

وعند تطبيق اختبار ك² على النتائج المسجلة وحساب ك² وجدنا أنه أكبر من الجدولة حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 21 أما قيمة ك² الجدولة 3.84 وذلك عند درجة الحرية المساوي ل 1 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وبالتالي فهي دالة إحصائياً.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أنه كلما كانت الرقابة الإدارية فعالة داخل المنشأة الرياضية يرتفع المردود الرياضي.

4-1-5- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثالث مع الفرضية الثالثة:

من خلال ما تبينه نتائج أسئلة الفرضية الثالثة الخاصة بالمحور الثالث التي افترضناها والتي تقول للرقابة الإدارية للمنشآت الرياضية دور فعال في الرفع من المردود الرياضي، يتضح لنا هذا جليا من خلال إجابات المسيرين على أسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة (س12، س13، س14، س15، س16، س17) ففي السؤال رقم 12 الذي يقول في رأيك متى يكون تنفيذ عملية الرقابة؟ نلاحظ أن نسبة من أجاب في بداية العمل 67% بينما من أجاب في وسط العمل 24% بينما من أجاب في نهاية العمل 5%، ومنه نلاحظ أن أغلبية المسيرين أكدوا بأن الرقابة تكون في بداية العمل، وفيما يخص السؤال رقم 13 الذي يقول هل هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة؟ حيث نجد نسبة من أجاب بنعم 81% بينما من أجاب بلا 19%، ومنه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على وجود أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة، أما فيما يخص السؤال رقم 14 الذي يقول في رأيك هل لعملية الرقابة دور في تحسين الأداء الإداري للمنشأة؟ حيث نجد كل المسيرين أكدوا على صحة هذا السؤال بنعم بنسبة 100% أما فيما يخص السؤال الخامس عشر الذي يقول في رأيك هل لعملية الرقابة دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضيّة بحيث نجد نسبة من أجاب بكبيرة 86% بينما من أجاب بمتوسطة 14%، ولا أحد أجاب بقليلة، ومنه نلاحظ أنّ أغلب المسيرين أجابوا بأن للرقابة دور كبير في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية وفيما يخص السؤال رقم 16 الذي يقول هل أن سوء الاستغلال للإمكانيات المتاحة يرجع لنقص كفاءة المراقب في المجال الرقابي؟ حيث نجد نسبة من أجاب بنعم 24% بينما من أجاب بلا 76% ومنه نلاحظ أنّ أغلب المسيرين أجابوا بأن سوء الاستغلال للإمكانيات المتاحة لا يرجع لنقص كفاءة المراقب في المجال الرقابي، أما فيما يخص السؤال رقم 17 الذي يقول هل صحيح أنه كلما كانت الرقابة الإدارية فعالة داخل المنشأة الرياضيّة يرتفع المردود الرياضي؟ بحيث نجد أن كل المسيرين أكدوا صحة هذا السؤال بنسبة 100% .

وفيما يخص أسئلة استمارة الاستبيان الموجهة للمدربين وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة (س11، س12، س13، س14، س15) ففي السؤال رقم 11 الذي يقول في رأيك كيف تری عملية الرقابة داخل المنشأة الرياضية؟ حيث نجد نسبة من أجاب جيدة 8% بينما من أجاب حسنة نسبة 58% بينما من أجاب بسيئة 34% ومنه نلاحظ أن أغلب المدربين أجابوا بأن عملية الرقابة داخل المنشأة الرياضية هي حسنة، وفيما يخص السؤال رقم 12 الذي يقول هل مراقبة ومتابعة عملية تنفيذ الخطط تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟ حيث نجد أن كل المدربين أكدوا على صحة هذا السؤال بنسبة 100%، وأما فيما يخص السؤال رقم 13 الذي يقول هل تری بأنّ عمليّة الرقابة المنتهجة داخل المنشأة الرياضيّة تزيد من دافعتيكم للعمل وبلوغ الأهداف؟ حيث نجد نسبة من أجاب بنعم 79% بينما من أجاب بلا 3% ومنه نلاحظ أن غالبية المدربين أجابوا بأنّ عمليّة الرقابة المنتهجة داخل المنشأة الرياضية، تزيد من دافعتيهم لبلوغ الأهداف، وأما فيما يخص السؤال رقم 14 الذي يقول هل يقوم عمال هذا المركب بعملهم بشكل جيد من خلال المراقبة الدائمة لكل أقسام المنشأة الرياضية؟ حيث نلاحظ أنّ نسبة من أجاب بنعم 64%، بينما من أجاب بلا نسبة 36%، ومنه نلاحظ أنّ أغلب المدربين أجابوا بأنّ عمال هذا المركب يقومون بعملهم بشكل جيد من خلال المراقبة الدائمة لكل أقسام المنشأة الرياضية، وفيما يخص السؤال رقم 15 الذي يقول هل تری بأنّ الرقابة

المستمرة المنتهجة داخل المنشأة الرياضية ترفع من مستوى الممارسة الرياضية؟ بحيث بلغة نسبة من أجابوا بنعم 72% ومن أجابوا بلا نسبة 28%، ومنه نلاحظ أنّ أغلب المدربين أجابوا بأنّ عمليّة الرقابة المنتهجة داخل المنشأة الرياضيّة ترفع من مستوى الممارسة الرياضيّة.

إذن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أنّ النتائج التي تحصلنا عليها إن دل ذلك على شيء فإنها تدل على أن للرقابة الإدارية للمنشآت الرياضيّة دور فعال في الرفع من المردود الرياضي، وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري الخاص بفوائد الرقابة داخل الإدارة الرياضيّة، بحيث تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيآت الرياضيّة هما:

- **تحقيق الرقابة:** حيث تعمل على حماية الهيئة أو المؤسسة الرياضيّة من الأخطاء التي تتعرض لها من العاملين فيها.

- **تحقيق تنمية الكفاءة:** حيث تهدف إلى التأكيد من أنّ السياسات والنظم الإداريّة الموضوعيّة والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن لها من الكفاءة.

وكذلك النتائج التي توصلت إليها الباحثة قرينيش وهيبة في دراستها بعنوان: "تأثير إستراتيجية الإدارة الرياضية على الأداء الرياضي" إلى أنّ الرقابة الإداريّة المستمرة للمنشآت الرياضة دور كبير على الأداء الرياضي، وكذلك كانت جميع الإجابات لها فروق ذات دلالة إحصائية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

4-2- تحليل نتائج المقابلة:

بعد توفير الجو الخاص بالمقابلة والمتمثل في ضبط موعد مع مدراء للمسابح النصف أولمبية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات

السؤال الأول كان مباشر سألتهم إن كانوا يعتمدون في عملية التسيير على معايير التسيير الإداري، (التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة، الاتصال، التنسيق) فبعد تحليل نتائج المسيرين استخلصت أن التسيير الإداري للمنشآت الرياضية لا يتم إلا باستعمال وظائف الإدارة الخمسة ولا يمكن الاستغناء عنها وبالتالي لكي ينجح أي مسير لابد عليه أن يعتمد عليها.

وفيما يخص السؤال الثاني كان حول رأيهم في عملية التخطيط داخل المنشآت الرياضية التابعة للمركب، فما استخلصته من خلال تحليل إجابات المدراء، في أن التخطيط يعتبر أهم معايير التسيير الإداري، فهو ضروري وهام وهو أول العمليات التسييرية في الإدارة، فمن خلال هذه الوظيفة الإدارية التي تنتبأ بالمستقبل بتحديد كل الوسائل والإمكانات اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة ووضع خطط وبرامج قابلة للتنفيذ لتحقيق أهداف محددة.

السؤال الثالث كذلك خاص بالتخطيط، إن كانوا يسيطرون وينتهجون برامج ومناهج حديثة في عملية التخطيط داخل المنشأة الرياضية، فمن خلال تحليل إجابات المسيرين، استخلصت أنهم لا يسيطرون وينتهجون برامج حديثة في عملية التخطيط داخل المنشأة الرياضية، لأن حسب رأيهم ليس لديهم الحرية المطلقة في التصرف وكذلك بعض البرامج مكلفة.

في السؤال الرابع تكلمنا مع هؤلاء المسيرين، إن كانوا يعتمدون في عملية الاتصال على الاتصال الأفقي أو العمودي داخل المنشأة الرياضية فبعد تحليل إجابات المسيرين، حيث أكدوا جميعا على أنهم يعتمدون في عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية، على الاتصال الأفقي والعمودي معا، وذلك من أجل أن تكون مرونة في التعامل مع الموارد البشرية ونقل المعلومات في الوقت المناسب.

أما السؤال الخامس كان من أجل معرفة رأيهم إن كان هناك اتصال دائم بينهم وبين المسيرين داخل المنشأة الرياضية، فمن خلال تحليلنا لأجوبة المدراء فجميعهم أكدوا بأنهم بحكم وظيفة وطبيعة المنشأة الرياضية، يجب أن يكون هناك اتصال دائم بين الإطارات والإدارة.

وفي السؤال السادس كان حول تقييمهم لعملية الرقابة داخل المنشأة الرياضية، فمن خلال تحليلنا لنتائج الأجوبة استخلصنا أن عملية الرقابة داخل هذه المنشآت الرياضية، جيدة وفعالة وذلك حسب طبيعة المنشأة الرياضية وحسب ورقة الطريق المحددة، وكذلك حسب الآليات المخول بها في القوانين.

أما فيما يخص السؤال السابع كان حول رأيهم في كيفية مساهمة الرقابة الإدارية، داخل المنشأة الرياضية على النتائج الرياضية، فمن خلا تحليلنا لأجوبة المدراء استخلصنا بأن الرقابة تساهم بشكل فعال على النتائج الرياضية لأنها تساهم في تحسين العمليات التسييرية وذلك من خلال:

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- الاستغلال العقلاني للموارد المادية.
- تشخيص عوائق ومشكلات التي تعيق التسيير الحسن والأمثل.
- مراقبة أداء المنشأة ومدى ومطابقة أهدافها مع الأمر الواقع.

أما فيما يخص السؤال الثامن والأخير كان يدور بصفتهم المسئولون عن التسيير الإداري داخل وحدات المركب الرياضي كيف يلتزمون الوصول إلى أحسن مردود رياضي لدى الفرق التي يأترونها، فبعد تحليل النتائج التي توصلنا إليها من خلال الإجابات استخلصنا أنه حتى يكون هناك مردود كبير، لا بد أن يكون هناك مورد بشري ذو كفاءة عالية ويعمل بجد وأن يكون التسيير جيد.

4-2-1- خلاصة المقابلة:

لقد أجريت المقابلة مع مدراء من المسابح النصف أولمبية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات، لولاية ، وقد توصلنا من خلال هذه المقابلة إلى أنّ التخطيط الحالي، رغم افتقاره للوسائل الحديثة في عملية التخطيط إلى أنه ينعكس بالإيجاب على المردود الرياضي فالتخطيط كما أكد أغلب المدراء، أنه العملية التسييرية الأولى التي تنتبأ بالمستقبل وتقوم بتحديد كل الوسائل والإمكانات اللازمة في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة وأما عملية الاتصال فهي تتم بكل أنواعها الاتصال الأفقي والعمودي داخل المنشأة، كما أنه هناك اتصال دائم بين المدراء والمسيرين الآخرين، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المردود الرياضي، وكذلك استخلصنا أنّ عملية الرقابة المنتهجة داخل المنشأة الرياضية حسنة وفعالة وتساهم في تحقيق نتائج رياضية جيدة.

فالمركب الرياضي الولائي هو عبارة عن هيكل من هياكل داعم الأنشطة البدنية والرياضية، فهي مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة تتمثل مهامها بالخصوص في التكفل بما يلي:

- تسيير المنشآت الرياضية ومردوديتها.
- الصيانة والتثمين الوظيفي للمنشآت والتجهيزات الرياضية.

خلاصة:

بعد تحليلنا وعرضنا لنتائج التي تحصلنا عليها من الاستبيان، عن طرق الدراسة الإحصائية، أصبحت النتائج التي تحصلنا عليها من الاستبيان والمقابلة نتائج ملموسة نستطيع قراءتها ومناقشتها ومقابلتها بالفرضيات التي افترضناها، لتتوصل إلى صحتها أو خطئها، فقد قمنا بتطبيق اختبار كاف تربيع على النتائج وحولنا تكرارات إجابات الاستبيان، إلى نسب مئوية ثم مثلنا النسب بدوائر نسبية فأصبحت النتائج المتحصل عليها ملموسة يستطيع أي شخص قراءتها بسهولة.

الاستنتاج العام:

بعد عرض النتائج النهائية نصل إلى الاستنتاج العام وذلك لمعرفة الجوانب العامة، من الموضوع بالإجابة على كل التساؤلات المطروحة، في هذا البحث والتي يدور موضوعها حول: "انعكاسات التسيير الإداري للمنشآت الرياضية على استخدام الاستبيان والمقابلة الشخصية التي قمنا بها مع مدراء من المسابح النصف أولمبية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات -

فالفرضية الأولى التي تقول "للتخطيط الإداري للمنشآت الرياضية دور فعال في الرفع من المردود الرياضي" فيوجد معظم المسيرين والإداريين والمدرّبين ساندونا في رأينا من خلال الإجابة على الأسئلة الخاصة بالمحور الأول من استمارة الاستبيان والمقابلة وقالوا بأنّ عملية التخطيط تلعب دورا فعال في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، وبالتالي ينعكس بالإيجاب على المردود الرياضي، وهذا ما يتفق مع أهميّة ومبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على مايلي:

- يعتبر التخطيط الوظيفة الإداريّة الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.
- - مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.
- التركيز على الأهداف.
- تسهيل عملية الرقابة.

وفيما يخص الفرضية الثانية التي تقول أنّ "الاتصال الجيد بين القائد الإداري والمسيرين ورؤساء النوادي الرياضية والرياضيين له دور كبير على الرفع من المردود الرياضي"، وهذا ما أكده أغلب الإداريين وهذا من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في المحور الثاني استمارة الاستبيان والمقابلة فنلاحظ أنّ أغلبية المسيرين والمدرّبين ساندونا على صحة هذه الفرضية من استمارة الاستبيان والمقابلة وكذلك في الجانب النظري، إذ يعتبر الاتصال وسيلة مهمة وفعالة في الإدارة الناجحة حيث يساهم في الشرح الجيد للخطط والبرامج المسطرة و فهمها بكل سهولة كما يخلق جو حيوي في العمل وبالتالي ينعكس بالإيجاب على الرفع من مردود الرياضيين، ومن كل هذا نجد أنّ الفرضية الثانية قد تحققت.

وفيما يخص الفرضية الثالثة التي تقول "للرقابة الإداريّة للمنشآت الرياضية دور فعال على نجاعة المردود الرياضي" وهذا ما أكده أغلب المسيرين والإداريين والمدرّبين من خلال الإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان والمقابلة، الخاصة بالمحور الثالث وكذلك في الجانب النظري فالرقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإداريّة تسيير الأعمال داخل المنشأة الرياضية، وتقوم بضبط كل الأمور في مكانها المناسب وبالتالي تنعكس بالإيجاب على المردود الرياضي.

الخاتمة:

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أنّ الإدارة والتسيير الرياضي يلعبان دورا مهما ومميزا في الرفع من المردود الرياضي وتطويره، لكن تبقى الإدارة الرياضية ومعها التسيير الرياضي تعيشان تدني ملحوظ وتراجع على مستوى المنشآت الرياضيّة، حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضروريّة والتفريق بين الأهداف.

ولقد ارتأينا من خلال دراستنا الميدانيّة، وبالاعتماد على المنهج الوصفي، أي باستخدام الاستبيان والمقابلة الشخصية وتحليل النتائج وإظهار دور الإدارة الرياضيّة في ، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد تحليل ومناقشة الاستبيان والمقابلة الشخصية يتبين لنا من خلال الفرضيّة الأولى فعلا أنّ التخطيط الإداري للمنشآت الرياضيّة يلعب دور فعال في الرفع من المردود الرياضي وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية، وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفية الإداريّة الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.

ومن خلال الفرضيّة الثانية توصلنا فعلا أنّ الاتصال الإداري للمنشآت الرياضيّة بين المديريين والإداريين والرياضيين يلعب دور فعال في الرفع من المردود الرياضي وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان والمقابلة وكذلك في الجانب النظري، إذ يعتبر الاتصال وسيلة مهمة وفعالة في الإدارة الناجحة حيث يساهم في الشرح الجيد للخطط والبرامج المسطرة و فهمها بكل سهولة كما يخلق جو حيوي في العمل، كما يحدد المسؤوليات والتنسيق بين المهام والاستغلال الجيد للموارد البشرية.

ومن خلال الفرضيّة الثالثة توصلنا إلى أنّ الرقابة في المنشآت الرياضيّة تلعب دورا مهما وفعال على نجاعة المردود الرياضي وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية فالرقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإداريّة معرفة كيفية تسيير الأعمال داخل المنشأة الرياضيّة.

وفي الأخير يمكن القول أنّ هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا أن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أنّنا أخلصنا في انجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابيات عن الأسئلة المقترحة في دور الإدارة والتسيير الرياضي على تحسين وتطوير .

قائمة المصادر:

- القرآن الكريم: سورة التوبة، 105 الصفحة 203.
- القرآن الكريم: سورة الإسراء الآية 23 الصفحة 284.
- القرآن الكريم: سورة النمل الآية 19 الصفحة 378.
- المعجم العربي الميسر، دار الكتاب المصري، دار الكتاب اللبناني، القاهرة، بيروت.
- المنجد الابجدي، دار الشروق، بيروت، ط1، 1993.
- دانيال ريغ، معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983.
- 2- 1- قائمة المراجع العربية:
- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- إبراهيم محمد عبد المجيد وحسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1 دار الوفاء للنشر، 2003.
- أحمد بن مرسللي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2005.
- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للإسكندرية، 2001-2002.
- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة بدون تاريخ النشر.
- أمين أنور الخولي، وآخرون: دائرة المعارف علوم الرياضة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
- إيهاب صبيح، محمد رزيق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- جمال محمد علي: التنمية الرياضية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر مصر 2008.
- حسام سامر عبد: الإدارة الرياضية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- حسن أحمد الشافعي: التمويل والتأجير التمويلي في ت ب ر، د.ط، دار الوفاء للنشر والتوزيع 2006.
- د.افايزة: التربية الرياضية الحديثة، دار الدراسات للترجمة والنشر، دمشق، ط1، 1983.
- رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، دار الفكر العربي، دمشق 2000.
- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي، في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2002.
- زياد محمد: أساسيات علم الإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
- سعيد جلال محمد علاوي: علم النفس التربوي الرياضي، ط1، 1975.
- السيد حسن شلحوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية البدنية، دار الفكر العربي.

- السيدة عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، أترك للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- صالح بن نور: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علوم الاتصال، قسنطينة، 2006.
- صبحي أحمد قبلان ونضال أحمد الغفري: الرياضة للجميع، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن
2003.
- طلحة حسام الدين وعدلي عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1997.
- طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، 1996.
- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1994.
- عايدة خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985.
- عبد الحفيظ مقدم: بن صديق عيسى، المديرين، جامعة الجزائر.
- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعارف الجامعية، القاهرة، مصر
2001.
- عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991.
- عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، دار المنشأ المعارف، الإسكندرية، 1998.
- عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة1، مكتبة دار الطباعة للنشر والتوزيع، عمان 2003.
- عواطف أبو العلا: التربية السياسية للشباب ودور التربية الرياضية، دار النهضة العربية.
- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن الكبرى والقرى، ط1، الدار الجامعية للنشر، 1994.
- قيس ناجي، عبد الجبار: شامل كامل محمد، مبادئ الاحصاء في التربية البدنية، بغداد، 1988.
- محمد حسن الوشاح محمد: عبد الله الشعارين، المنشآت والملاعب الرياضية، ط1، مكتب المجتمع العربي للنشر
والتوزيع، 2012.
- محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- محمد محمد الحمامي: الرياضة للجميع للفلسفة والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، مصر الجديدة، القاهرة 1997.
- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والبطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار الفكر، عمان، 2002.

- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ط1، عمان 2000 .

- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.
مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء والمقياس النفسي التربوي، الساحة المركزية، بنعكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.

- وليم روث: تطور نظرية الإدارة ترجمة عبد الكريم أحمد الخزامي، إيتريك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001.

4 الجرائد والقوانين والمراسم:

لجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في المرسوم رقم 71 177 المؤرخ في 6 أوت 1976 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات، المادة 3
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 78 1992
مجلة علوم التربية الرياضية العدد الثالث، جامعة بابل، العراق، 2006
مجلة علوم التربية الرياضية العدد الثالث، جامعة بابل، العراق، 2006
يوسف الصديق القيادة والتسيير والتباين التكاملي، جريدة النبأ، العدد 271