



جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في ميدان علوم و تقنيات النشاطات  
البدنية

و الرياضية.

الموضوع:

**دور الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية "**

دراسة ميدانية على مستوى مركب 18 فبراير العالية بسكرة

إشراف الدكتور :  
\* بوعروري جعفر

● إعداد الطالب :  
- مانع علي

الموسم الجامعي: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

## تشكرات

"...سُبْحَانَ اللَّهِ " عددَ مَا خَلَقَ فِي السَّمَاءِ ، و " سُبْحَانَ اللَّهِ " عددَ مَا خَلَقَ فِي الْأَرْضِ ، " سُبْحَانَ اللَّهِ " عددَ مَا بَيْنَ ذَلِكَ ، و "سُبْحَانَ اللَّهِ" عددَ مَا هُوَ خَالِقٌ ، " اللَّهُ أَكْبَرُ " مِثْلَ ذَلِكَ ، و " الْحَمْدُ لِلَّهِ " مِثْلَ ذَلِكَ ، و " لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ " مِثْلَ ذَلِكَ ، و " لَا حَوْلَ وَ لَا قُوَّةَ إِلَّا بِاللَّهِ " مِثْلَ ذَلِكَ

...

اللهم صلّ على محمد وعلى آل محمد كما صلّيت على إبراهيم وعلى آل إبراهيم وبارك اللهم على محمد وعلى آل محمد كما باركت على إبراهيم وعلى آل إبراهيم إنك حميد مجيد.

و بعد :

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى من أعاننا بعد الله على إخراج هذه المذكرة إلى حيز الوجود، و نخص بالذكر أستاذنا الفاضل الدكتور بوعروري جعفر الذي كان نعم الأستاذ الناصح، و الأخ المعين، و الصديق المشجع و الذي كان دوما سببا في رفع هممتنا.

# إهداء

## بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: ((وَإِخْفِضْ  
لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ  
الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ  
ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي  
صَغِيرًا))

(الإسراء: آية 24)

إلى ينبوع الحب وزهرة العطف  
والحنان إلى من تفرح لفرحي وتحزن  
لحزني إلى اللؤلؤة المشعة دائما  
بالأمل و بر الأمان.....**أمي**  
**العزيزة**.

إلى أبي الغالي الذي هو النور  
الذي يحترق من أجل أن ينير لي  
درب الحياة إلى الذي دائما  
يزيد في عزيمتي  
وقوتي.....**أبي الغالي**.

إلى كل إخوتي الذين أقاسمهم  
الماء والهواء والحياة كل واحد  
بإسمه: **م**.....،  
إلى أعمامي وأبنائهم وإلى

عماتي وأبنائهم وإلى أخوالي  
وأبنائهم .

إلى كل الاصدقاء و الاحباب من  
قريب أو بعيد

إلى كل من أدركه القلب ولم  
يدركه القلب

إلى كل الاصدقاء الذين جمعني  
بهم أيام الدراسة بجامعة بسكرة  
دون إستثناء الى كل هؤلاء أهدي  
ثمرة جهدي المتواضع .

#### محتوى الدراسة

شكر و عرفان

اهداء

محتوى الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة :.....أ.ب

الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية:.....4

2- الفرضيات:.....5

- 3- أهداف الدراسة: ..... 5
- 4- أسباب إختيار الموضوع: ..... 6
- 5- أهمية الموضوع: ..... 6
- 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات: ..... 6
- 7- الدراسات السابقة: ..... 8
- 8- التعليق على الدراسات السابقة: ..... 9

### الجانب النظري:

#### الفصل الأول: إدارة المنشآت الرياضية

- تمهيد: ..... 13
- 1- مفهوم الإدارة: ..... 13
- 2- الإدارة الرياضية: ..... 14
- 3- أهمية الإدارة الرياضية: ..... 16
- 4- مكونات الإدارة الرياضية: ..... 18
- 4-1- العامل البشري: ..... 18
- 4-2- العامل الجماعي: ..... 18
- 4-3- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها: ..... 19
- 5- القائد الإداري: ..... 19
- 5-1- صفات القائد الإداري: ..... 19
- 6- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية: ..... 19
- 6-1- مبدأ التوازن: ..... 20
- 6-2- مبدأ التوسيط: ..... 20
- 6-3- مبدأ التخصص: ..... 20
- 6-4- مبدأ التتميط: ..... 20
- 6-5- مبدأ الحوافز المادية: ..... 20
- 6-6- مبدأ العلاقات الإنسانية: ..... 20
- 6-7- مبدأ التخطيط: ..... 20
- 6-8- مبدأ الرقابة: ..... 21
- 6-9- مبدأ القيادة: ..... 21
- 6-10- مبدأ السلطة و المسؤولية: ..... 21
- 6-11- مبدأ اتخاذ القرارات: ..... 21
- 6-12- مبدأ استخدام القدرة الإدارية: ..... 21

21.....	7- وظائف الإدارة الرياضية:
21.....	7-1- التخطيط.
24.....	7-2- التوجيه:
26.....	7-3- الرقابة:
28.....	8- مفهوم التنظيم:
29.....	9- أهمية التنظيم:
30.....	10- خطوات التنظيم:
31.....	11- أنواع التنظيم:
34.....	12- مبادئ و أسس التنظيم:
35.....	خلاصة:

### الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

41.....	تمهيد:
42.....	1- ماهية الموارد البشرية:
42.....	1-1- مفهوم الموارد البشرية:
42.....	1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:
43.....	2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:
44.....	2-1- مراحل ما قبل الحرب العالمية الثانية:
46.....	2-2- مراحل ما بعد الحرب العالمية الثانية:
46.....	3- أهداف إدارة الموارد البشرية:
47.....	4- نظريات إدارة الموارد البشرية:
47.....	4-1- مدخل الإدارة العلمية:
48.....	4-2- مدخل وظائف الإدارة:
49.....	4-3- مدخل العلاقات الإنسانية:
49.....	4-4- المدخل الكمي:
50.....	4-5- مدخل النظم:
50.....	4-6- المدخل الشرطي أو الموقفي:
51.....	5-1- السرعة:
51.....	5-2- الدقة:
51.....	5-3- الأمانة و السرعة:
52.....	5-4- المرونة:
52.....	5-5- البساطة في الإجراءات :

52.....	6-5- الایجابیة و التفاعل :
52.....	7-5- الجماعیة و التکامل:
52.....	8-5- التطور المستمر:
53.....	6- وظائف إدارة الموارد البشرية:
53.....	1-6- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:
54.....	2-6- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:
55.....	7- الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:
55.....	8- النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:
56.....	9- تنظيم إدارة الموارد البشرية:
56.....	1-9- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:
57.....	2-9- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:
58.....	10- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:
58.....	1-10- أدوار إدارة الموارد البشرية:
59.....	2-10- حجم المنظمة:
59.....	3-10- كثافة المورد البشري:
59.....	4-10- مستوى التقنية:
59.....	5-10- خصائص سوق العمل:
60.....	6-10- توفر الكوادر الإدارية الكفؤة:
60.....	خلاصة:

### الفصل الثالث: إدارة المنشآت الرياضية

65.....	تمهيد:
65.....	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:
67.....	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:
69.....	4- إدارة المنشآت الرياضية:
69.....	1-4- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:
70.....	2-4- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:
70.....	3-4- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:
71.....	5- خصائص المنشآت الرياضية:
72.....	6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:
72.....	1-6- إختيار الموقع:
72.....	2-6- وسائل المواصلات:



73	3-6- التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:
73	7- إمكانات المنشآت الرياضية:
73	7-1- الإمكانات البشرية:
74	7-2- الإمكانات المادية:
75	7-3- إمكانات التمويل:
75	7-4- الإمكانات الطبيعية:
76	7-5- إمكانات المعلومات:
76	8- أهمية الإمكانات في المجال الرياضي:
78	9- مبادئ الإمكانات الرياضية:
78	10- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:
80	11- أنواع الملاعب:
81	12- المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:
81	13- الهيكل التنظيمي للمنشأة الرياضية:
82	خلاصة:

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

87	تمهيد:
87	1- الدراسة الإستطلاعية :
88	2- منهج الدراسة:
88	3- أداة الدراسة:
88	4- صدق وثبات أداة الدراسة :
89	5- مجتمع الدراسة:
89	6- عينة الدراسة:
89	7- متغيرات الدراسة:
90	8- مجالات الدراسة:
90	9- الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
91	خلاصة

#### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

94	1- عرض و تحليل و مناقشة النتائج:
123	2- مناقشة فرضيات الدراسة :
126	3- الإستنتاج العام :

127.....	4-الإقتراحات :
128.....	الخاتمة :
131.....	الخاتمة :
132.....	قائمة المراجع :
132.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق :

### قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	إجابة العمال حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المنشأة التي يعملون بها	94
2	إجابة العمال على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين	95
3	إجابة العمال حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة	96
4	إجابة العمال حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها	97
5	إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل	98
6	إجابة العمال عن مدى المسؤوليات في مكان العمل	99
7	إجابة العمال حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة	100
8	إجابة العمال حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل	101
9	إجابة العمال عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة	102
10	(10- أ) إجابة العمال عن العلاقة برؤسائهم في العمل	102
	(10- ب) إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة	103
11	إجابة العمال عن علاقتهم بينهم	104
12	إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال	105
13	إجابة العمال وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم	106
14	إجابة العمال عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة	107
15	(15- أ) يبين إجابة العمال عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها	108
	(15- ب) يبين إجابة العمال عن مدى تأثير العلاقات في رأيك على العمل الإداري في المنشأة	109
16	(16- أ) يبين إجابة العمال عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة	110
	(16- ب) يبين إجابة العمال و رأيهم في قرارات تلك اللجان	111
17	إجابة العمال عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن إدارة	112
18	إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها	113

114	إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة	19
115	إجابة العمال عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف	20
116	إجابة العمال عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف	21
117	إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها	22
118	إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها	23
119	إجابة العمال على طبيعة التكوين الذي أجروه	24
120	إجابة العمال حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه	25
121	إجابة العمال عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم	26
122	إجابة العمال حسب رأيهم كيف يكون التكوين	27
123	إجابة العمال عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل	28
124	إجابة العمال حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم	29

#### قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية	47
02	التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية	58
03	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية	59
04	نسبة إجابة العمال حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المنشأة التي يعملون بها	94
05	نسبة إجابة العمال على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين	95
06	نسبة إجابة العمال حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة	96
07	نسبة إجابة العمال حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها	97
08	نسبة إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل	98
09	نسبة إجابة العمال عن مدى المسؤوليات في مكان العمل	99
10	نسبة إجابة العمال حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة	100
11	نسبة إجابة العمال حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل	101
12	نسبة إجابة العمال عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة	102
13	(13- أ) نسبة إجابة العمال عن العلاقة برؤسائهم في العمل	102
103	(13- ب) نسبة إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة	103
14	نسبة إجابة العمال عن علاقتهم بينهم	104
15	نسبة إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال	105
16	نسبة إجابة العمال وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم	106
17	نسبة إجابة العمال عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة	107
18	(18- أ) نسبة إجابة العمال عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها	108
109	(18- ب) نسبة إجابة العمال عن مدى تأثير العلاقات على العمل الإداري في المنشأة	109
19	(19- أ) نسبة إجابة العمال عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة	110
111	(19- ب) يبين نسبة إجابة العمال و رأيهم في قرارات تلك اللجان	111
20	نسبة إجابة العمال عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن الإدارة	112
21	نسبة إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها	113
22	نسبة إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة	114
23	نسبة إجابة العمال عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف	115
24	نسبة إجابة العمال عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف	116
25	نسبة إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها	117
26	نسبة إجابة العمال على طبيعة التكوين الذي أجروه	118
27	نسبة إجابة العمال حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه	119
28	نسبة إجابة العمال عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم	120
29	نسبة إجابة العمال حول رأيهم كيف يكون التكوين	121

122	نسبة إجابة العمال عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل	30
123	نسبة إجابة العمال حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم	31

# مقدمة

## مقدمة :

ان التطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية أدى بالضرورة إلى وجوب تطور كل ماله علاقة بها، سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها، أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل

الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات، والذي يترتب عليه بناء هذه الأخيرة لمركز استراتيجي يضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائماً على هذا المستوى من ناحية، ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية أخرى. فبالنسبة للفرد أو العامل نجد أن النظرة تغيرت تماماً نحوه، حيث أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والاستراتيجي لقيامها، بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصّباً عليها في وقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعدها على ذلك.

ويقابل هذا التطور في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تطور الإدارة بجميع عناصرها، حيث أجريت في هذا المجال أيضاً العديد من الدراسات وظهرت مجموعة من النظريات ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل المؤسساتي وتحقيق الاستقرار الإداري، ورسم الأهداف والعمل على بلوغها.

لقد أصبحت الحاجة إلى التنظيم الإداري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضرورية فحاجة الفرد إلى ذلك التنظيم صارت تتمثل في كون هذا الأخير يساعد على تحقيق الحاجيات وإشباعها والعيش وفق نسق سليم.

أما حاجة المنشآت (ومنها الرياضية) فتظهر في كونه يساعدها على الاستمرارية والاستقرار والازدهار، حيث شهدت المؤسسات الرياضية تطورات كبرى أدت إلى توسعها وتعدد نشاطاتها وبروز أهميتها القصوى في تطوير الأفراد والمجتمعات عن طريق تحسين السلوك الإنساني والإسهام في عملية التربية وتكوين وترقية الشعوب وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على أسس سليمة.

لقد حتم هذا على الإدارة الرياضية أن تهتم وترتكز على الجانب الإنساني منتهجة في ذلك ما اتبعته الإدارة في مجالات أخرى فعملت على الاهتمام بالعامل من خلال تنظيم كل ماله علاقة به والعناية به والمحافظة عليه لضمان تطورها، وذلك بوضع إدارة خاصة بشؤون الأفراد العاملين داخل المنشأة.

وقد قسمنا موضوع بحثنا إلى ثلاثة فصول كانت كالتالي:

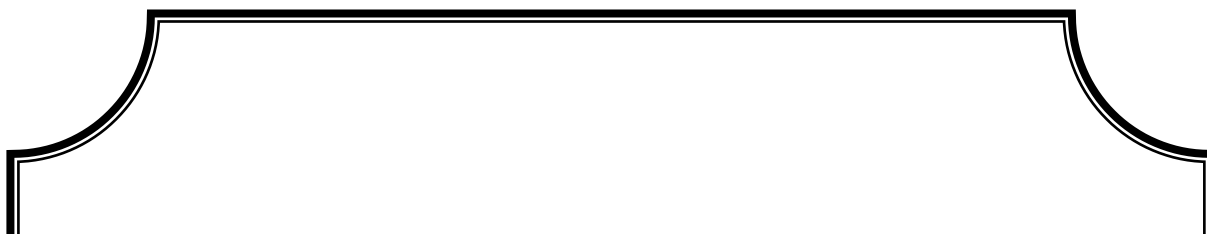
الفصل الأول قمنا بدراسة الإدارة الرياض أ تنظيم، وفي الفصل الثاني قمنا بدراسة إدارة الموارد البشرية، فيما جاء الفصل الثالث لرسـ إدارة المنشآت الرياضية.

أما الجانب التطبيقي من البحث فقد قسمناه إلى فصلين هما:

الفصل الأول تطرقنا فيه لأهم الخطوات المنهجية وكذلك أدوات البحث المستعملة لدراسة موضوعنا، بينما قمنا في الفصل الثاني بتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان، وأخيرا انتهينا

باستنتاج عام وخاتمة أكدنا من خلالها صحة فرضيات البحث، وبالتالي الإجابة على الإشكالية المطروحة.

ب.





## 1- الإشكالية:

لا تخلوا أي مؤسسة من تسيير معين تتبناه كعملية إدارية لتنظيم نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق الفعالية، وبما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التسيير الجيد والتنظيم والمحكم.

والتسيير داخل هذه المؤسسة لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة الرياضية، من ذلك توجه اهتمام المنظرين في هذا الحقل إلى تحديد استراتيجيات ميدانية وعملية تهتم بالجانب الإنساني في تفعيل العمل المؤسساتي، في حين كان الاهتمام في وقت مضى مقتصراً على الجوانب المادية فقط.

ونظراً لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينها، وعليها أيضاً إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساساً من أجلها. لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات والمشكلة عموماً في المنشأة الرياضية منا لإدارة العامة والإدارات الفرعية والعمال، لذلك أصبحت المنشآت عموماً -والرياضية منها على وجه الخصوص - تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة.

وبالتالي أصبح التسيير الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى ذو أهمية بالغة. لذلك جاءت إشكالية الدراسة والمتمثلة في:

## -التساؤل الرئيسي:

- هل للموارد البشرية دور في تسيير المنشآت الرياضية؟

## والتي تندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مدى مساهمة العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية؟



- 2- كيف يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية ؟
- 3- ما مدى تأثير العمليات الإدارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية ؟

## 2- الفرضيات:

### 2-1- الفرضية العامة:

تلعب الموارد البشرية دور هام وإيجابي في تسيير المنشآت الرياضية.

### 2-2- الفرضيات الجزئية:

- 1- تساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية.
- 2- لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.
- 3- للعمليات الادارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية تأثير فعال على الإستقرار الإداري داخل المنشآت الرياضية.

## 3- أهداف الدراسة:

ان الهدف من هذا البحث يتمحور على الأهداف التالية:

- معرفة أهمية الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية.
- إظهار مدى مساهمة عناصر تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإنسجام الداخلي للمنشآت الرياضية.
- إظهار الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.
- معرفة مدى تأثير العمليات الإدارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري في المنشآت الرياضية.

#### 4- أسباب إختيار الموضوع:

- الرغبة في دراسة هاته المواضيع القيمة في وقتنا الحاضر.
- محاولة رفع مستوى كفاءتنا منهجيا وموضوعيا على أساس أن الممارسة العلمية للبحث من شأنها أن تثري معارفنا, وتمرننا على التحكم في الأدوات و الأساليب المنهجية العلمية.
- إثراء المكتبة بمرجع جديد قد يكون في يوم ما في متناول باحثين آخرين لإنجاز دراسات أخرى مكتملة.
- قلة الدراسات في هذا الموضوع.
- محاولة التعرف على أهمية التنظيم الإداري للموارد البشرية في المنشآت الرياضية وخاصة بالجزائر.
- التطلع والتعرف على العوائق التي تواجه الجانب التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
- عدم توفر المراجع الكافية الخاصة بموضوع التنظيم الإداري للموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

#### 5- أهمية الموضوع:

لقد أصبحت الدراسات الحديثة تركز اهتمامها على تسيير الإدارة بشكل جيد لما تلعبه هذه الأخيرة من دور إيجابي وفعال في تطوير المنشآت بوجه عام والتي تدخل ضمنها بطبيعة الحال الإدارة الرياضية، ويقابل هذا كله التطور الذي تشهده إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في وقتنا الحاضر وفي ظل الاهتمام بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في محيط العمل ذات أهمية قصوى بعدما كان التركيز كله ينصب على الموارد المادية، من هنا تأتي أهمية البحث في هذا المجال، ولكن نظراً إلى أن الإدارة تعتبر علماً قائماً بذاته شاسع في محتوياته ومضامينه فقد ارتأى الباحث أن يتطرق إلى عنصر واحد من عناصر الإدارة وهو: التنظيم ومحاولة معرفة مدى مساهمته في تطوير المنشآت الرياضية خاصة عند تجسيده في إدارة الموارد البشرية لكي يتم في الأخير فهم الدور الفعال الذي تلعبه كل هذه الآليات في مجال التربية البدنية والرياضية، إذ يتمثل التنظيم في المجال الرياضي في ترتيب الجهود البشرية العاملة في الميدان الرياضي بالأعمال والوظائف والمهام والتنسيق بينها بغرض استغلالها لأقصى درجة ممكنة، وبأحسن صورة لأداء العمل الرياضي.

#### 6-تحديد المفاهيم و المصطلحات:

##### 6-1- الإدارة:

**لغويا:** تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه, والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد

والداري الملاح الذي يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلي حيث كان أو إلي ما كان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب.<sup>1</sup>

**إصطلاحيا:** هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.<sup>2</sup>

**إجرائيا:** الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

### 6-2- الإدارة الرياضية:

هي: "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجها بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الأهداف ."

أو هي: " توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها<sup>3</sup>."

**إجرائيا:** يمكن القول أيضاً من خلال هذين التعريفين أن الإدارة الرياضية هي تسخير

مجموعة من الوظائف تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للقيام بتسيير المنشأة

الرياضية من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة في المجال الرياضي، وتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة حسب النشاطات الرياضية التي تحتوي عليها المنشأة .

### 6-3- إدارة الموارد البشرية:

**إصطلاحيا:** يعرفها البعض بأنها " :عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي

تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها و الحفاظ عليها

وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها."

وهناك من يعرفها على أنها " : ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف

والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق

مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة."

1- عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص11.

2- محمد صبحي حسانين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995، ص211.

3- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص17.

**إجرائيا:** يتضح من خلال ما سبق أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الآلية الموجودة داخل المنشأة والتي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المنشأة، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير المنشأة.

#### 6-4- المنشآت الرياضية:

**إصطلاحيا:** هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.<sup>4</sup>

المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.<sup>5</sup>

**إجرائيا:** المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم.

#### 7- الدراسات السابقة:

- لم يجد الباحث من خلال البحث أو الاتصالات التي قام بها سواء بشبكة الانترنت أو المكتبات الوطنية والجامعية سوى دراسة وحيدة ويتيمة فيما يتعلق بتنظيم إدارة الموارد البشرية في مجال التربية البدنية والرياضية باستثناء المؤلفات والكتب التي اعتمدها في إنجاز هذا البحث العلمي.

#### - الدراسة:

- دراسة الطالب عمر دمانة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية " دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط (2007/2008).

لقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة، تم الاستعانة بهذا المنهج كونه يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق.

4- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص172.

5- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999، ص17.

وللتحقق من فرضيات البحث فقد قام الباحث بتوزيع إستبيانات على كل العمال وعددهم 70 عاملا أي المجتمع الإحصائي ككل، وكان هذا الإستبيان يهدف إلى معرفة آراء وإتجاهات العاملين حول دور التنظيم الإداري للموارد البشرية وتأثيره على الأداء والتطور داخل المنشأة.

لقد بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها أن تنظيم إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في تحقيق التنمية وتطوير الجانب الإداري في المنشأة إلهد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسيير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الفرضية العامة المتمثلة في الدور الفعال لتنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير الجانب الإداري للمركبات الرياضية.

#### 8- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا لهذه الدراسة وجدنا في مجملها تساؤلات عن اهمية التنظيم في إدارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تنمية الجانب الإداري وتسيير المنشأة وتطويرها. فان هذه الدراسة التي سبق ذكرها تكلمت معظمها على الأداء المهاري والقيمة العلمية للمورد البشري.

اتفقت الدراسة التي تناولناها على أن المنهج الوصفي هو الذي يتلاءم مع هذا النوع من الدراسات

ونتيجة لتلك المؤشرات التابعة من اوجه الاختلاف و التشابه فيما بين دراستنا الحالية و الدراسة السابقة الذكر، فقد استعنت بها من خلال إستخدام المنهج وإختيار العينة وهد النوع من البحوث الذي تكلمت عنها الدراسة السابقة التي تخص تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بشكل عام ولذلك نجد أن هذه الدراسة إتفقت من حيث الشكل بالدراسة الحالية واختلفت من ناحية المضمون، وإنطلاقا من ذلك تولدت لنا فكرة البحث الحالي والذي يندرج تحت عنوان: دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية. كما تعتبر الدراسات السابقة، بمثابة خبرات علمية وعملية، حيث تم الإستفادة منها وفق النقاط التالية :

- ✓ صياغة أهداف وفروض البحث بدقة.
- ✓ طريقة إختيار العينة بدقة وعناية .
- ✓ تحديد المنهاج المستخدم لطبيعة الدراسة.
- ✓ إختيار متغيرات البحث وكيفية قياسها.
- ✓ تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات البحث سواء من الناحية النظرية أو الميدانية.
- ✓ كيفية إستخدام المعالجة الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة.

# الجانب النظري:

# الفصل الأول:

## إدارة المنشآت الرياضية

## تمهيد:

نحاول في هذا الفصل التعرض للإدارة الرياضية والتركيز على أحد عناصرها ألا وهو التنظيم، وتبيان مكوناتها. فكرة التنظيم يحتاج إليها كل إنسان يطمح إلى حياة طبيعية، ويعمل على صنع الحضارة والتطور بمشاركة الآخرين في شتى مجالات الحياة أو في أي مجال داخل المجتمع الذي ينتمي إليه، وهذا ما أخذ به الفكر الإداري الرياضي الذي اعتبر التنظيم أساس تنسيق الجهود الفردية والجماعية داخل المؤسسات والهيئات الرياضية سعياً إلى تحقيق غايات مرجوة، ولقد تطور التنظيم بتطور الإدارة إلى أن أصبح عنصراً أساسياً وفعالاً من عناصرها لا يمكن أن تقوم الإدارة بدونه.

## 1- مفهوم الإدارة:

هناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردتها كثير من الباحثين والكتاب، وقد تبارى المتخصصون في وضع التعاريف الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة والتي نسوق منها :



يعرفها الإداري الأمريكي " (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هؤلاء الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح".<sup>1</sup>

أما ماري باركر M Parker فيعرفها على أنها " فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس ".<sup>2</sup>

ويتناولها (Water) فيقول أنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الأفراد، الآلات، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً.

"كما يعرفها حسن شلتوت وحسن معوض بأنها فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان".

وقد عرفها إدوارد بريك بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة، والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

## 2- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين وان الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضة قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية و بهذا فان مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة و التي تتجمع نتيجة للعمل الإداري .<sup>3</sup>

إن كل المساعي و الجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضيهما:

✓ تحقيق إنجازات رياضية عالية.

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر، ط1، عمان، 2002، ص52.

<sup>2</sup> - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص27.

<sup>3</sup> - إبراهيم عبد المقصود: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص101.

✓ محاولة جذب و احتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم.

مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هناك جهودا أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح و منذ سنوات طويلة بان النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك و هذا لا يتمثل بمهام المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية ، وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور ، و عملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير و حماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل ، و ذلك بمساهمة اللاعبين و المدربين و الإداريين ، إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هدف الموضوع الذي نحن يصدده وهو ليس بالا مكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية و الرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملا إداريا جيدا و الذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة و بهذا فان العمل الإداري هو احد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية و الرياضية بشكل عام و هذا يقودنا إلى القول : أن الإدارة العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري و بهذا فان الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند و ببساطة على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أساسه العلم و الذي يستخدم المعارف الحديثة للعلوم الرياضية و الإدارة.

أن التطور الذي طرق للتربية البدنية و الرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها و حل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجا إلى التنظيم المبرمج و الإدارة الجيدة كفن و علم لتنظيم مختلف أنشطتها ، و هي فن و عمل و هذا الفن حسن التخطيط و التنظيم .

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي و تطويره كما و نوعا و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية.

و الإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم و ازدهار هذه اللعبة ، فهي تقود التقدم و تعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته ، و بهذا فإنها مطالبة بان تعد نفسها ، و تهيء أدواتها و وسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع و البيئة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص58، 57.

و الإدارة في المجال الرياضي عرفها عدلة عيسى مطر ، طلحة حسام الدين « بأنها عملية تخطيط وقيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ، و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة».

و عرفها ثابت إدريس ، جمال الدين موسى « بان الإدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة و إظهار قدرتها و مواردها الداخلية و تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة و اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل و العمل على تحقيقها » .

و يؤكد سعيد المصري بان التعريف الحديث للإدارة هي منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة و التي تهدف إلى :

- تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد و الجماعات لتعمل بإرادتها في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك لاقتناعهم بان تحقيق أهداف المؤسسة سيؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية .
  - التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية و مع المتغيرات المستمرة التي تطرأ عليها و الأعداد للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة في الأجلين القصير و الطويل <sup>1</sup> .
- و يعرفها مفتى إبراهيم في كتابه تطبيقات الإدارة الرياضية بأنها « فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية ، و إخراجها بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات ».

كما تعرف أيضا بأنها « توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها »

و مما سبق يتضح أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاءة.

يلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكافية يتم من خلال أحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية و تحسين كفاءتهم و مهاراتهم و قدراتهم في إطار من عناصر الإدارة أو وظائفها أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة<sup>2</sup>.

### 3- أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستقلال الموارد البشرية و المادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف و وضع السياسات و تصميم

<sup>1</sup>- عمر نصر الله قشطه: التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص24، 23 .

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص60

البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني وبيئي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حقت .

"يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب

وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه .

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من انجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد. ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل التكامل المتزن لدى الفرد وحتى تحقيق تربية البدنية والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لابد إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعية تحدد الإطار العام للعمل ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم، وصولا لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافي في تحقيق أهدافه فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته .

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها لم يتواجد الفرد

الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة.

يتضح ما سبق أهمية الإدارة في المجال الرياضي فمهما بلغت قوة وصلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والمتابعة.<sup>1</sup>

#### 4- مكونات الإدارة الرياضية:

##### 4-1- العامل البشري:

" يعد الفرد نواة المنظمة بحيث إن أي تنظيم أو منظمة تتكون من أعضاء، والفرد هو أساس السلوك التنظيمي، وعنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو لمؤثرات بيئية فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل."<sup>2</sup>

##### 4-2- العامل الجماعي:

المنظمة تشكل محيط عمل لمجموعة من الأفراد لهم أهداف واهتمامات مشتركة إذ أن فردا أو بعض الأعضاء لا يستطيع تحقيق الهدف دون تفاعل جماعي مشترك يستطيعون تميز أنفسهم – كأعضاء – عن غيرهم من غير الأعضاء بالجماعة، ولهم أدوار.

" فكل فرد يمارس دورا أو أكثر تجاه غيره من الأعضاء لهم أحاسيس ومشاعر تجاه بعضهم البعض، ولهم قيم مشتركة، ولهم قواعد وأنماط يسلم كل فرد بجهد مع زملائه لتحقيق هدف مشترك."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، 1997، ص25.

<sup>2</sup>- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر، 2000، ص22.

<sup>3</sup>- إبراهيم عبد المقصود، مرجع سابق، ص229.

#### 4-3- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها:

يطلق لفظ المنظمة على الجهاز أو الهيكل الذي تمارس فيه أنشطة الإدارة. ويعد تعبير "المنظمة" أدق وأصدق من التعبيرات الأخرى الشائعة مثل: "المنشأة" أو "المشروع".

"ولفظ المنظمة مشتقا من تعبير "التنظيم" الذي يشير لتنظيم يضم مجموعة تعمل وفق تخطيط وتنسيق معين لتحقيق هدف محدد يمثل توجه الإدارة".<sup>1</sup>

#### 5- القائد الإداري:

إن نجاح أي منظمة متوقف على مدى فاعلية إدارتها هذه الأخيرة التي لا يمكنها تحقيق أهدافها بشكل وافي إلا بوجود قائد إداري فعال، "والذي يتميز بقدرة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى ينجح في تحفيز مرؤوسيه، وإرشادهم، وحثهم على الأداء المثمر تجاه تحقيق الأهداف المخططة".<sup>2</sup>

#### 5-1- صفات القائد الإداري:

- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية وفكرية، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون معلقا على العلوم الأخرى.
- صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.<sup>3</sup>

#### 6- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون النظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها و عملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة هي في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة و تتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة يلي:

1- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص15.

2- إبراهيم عبد المقصود، مرجع سابق، ص264، 263.

3- إبراهيم عبد الهادي المليجي: الإدارة " أهميتها، مفاهيمها، أنواعها وعملياتها"، الإسكندرية، المكتب العلمي للنشر

والتوزيع، 1998، ص44.

### 6-1- مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها و تحقيق الكفاية في إدارتها. كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها كما يقع على عائق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

### 6-2- مبدأ التوسيط:

يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

### 6-3- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ، و يطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما و شاملا في نواحي النشاط المختلفة.

### 6-4- مبدأ التمييط:

يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدات محدودة و أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات و التخطيط و في الرقابة.

### 6-5- مبدأ الحوافز المادية:

يجب أن تناسب المكافأة مباشرة و قيمة العمل المنجز ، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة و أن يكافأ الشخص على أساس من أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعه.

### 6-6- مبدأ العلاقات الإنسانية:

تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية و وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون و المراقبون لان الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.

### 6-7- مبدأ التخطيط:

يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهميته بطريقة فعالة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص55.

#### 6-8- مبدأ الرقابة:

يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة تتضمن تنفيذ الخطط.

#### 6-9- مبدأ القيادة:

إن القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة قدر انطباقه على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص.

#### 6-10- مبدأ السلطة و المسؤولية:

إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته و بالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل مادام ليست له سلطة عليه.

#### 6-11- مبدأ اتخاذ القرارات:

يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال ، و يجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين و المراقبين المختصين بالنشاط المعين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما.

#### 6-12- مبدأ استخدام القدرة الإدارية:

تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً.<sup>1</sup>

#### 7- وظائف الإدارة الرياضية:

##### 7-1- التخطيط.

التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة، وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ أعمال على أكمل وجه دون تخطيط لها فحسب التخطيط ورسم الأهداف بطريقة مناسبة يكفل القيام بالأنشطة والأعمال خلال فترة قياسية وبأقل تكلفة، فالتخطيط مرحلة التفكير – التي تسبق أي عمل – ووضع الافتراضات لما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوبة الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وطريقة استخدام هذه العناصر، وهذا كله يتم خلال فترة زمنية معينة وهي سنة

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، نفس المرجع، ص 56.



عادة، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل، اتخاذ هذه القرارات لما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقوم به.

### 7-1-1- وظائف التخطيط:

ويتضمن التخطيط القيام بمجموعة من الوظائف يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ★ تحديد وتوضيح الأهداف المطلوب تحقيقها.
- ★ جمع كل المعلومات التي يمكن الوصول إليها، والتي تتصل بالخطة والهدف.
- ★ تحديد العناصر (كما ونوعا) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء أكانت هذه العناصر مادية (مواد، عتاد، آلات،...)، أم بشرية (موظفين، عمال فنيين..)، أم مالية.

★ تحديد الأعمال الرئيسية للمشروع بترتيب أهميتها، ووضع البدائل المناسبة بما يتفق والظروف المحيطة ويتماشى مع السياسات المقررة ، ووضع البرامج الزمنية للعمل، وتحديد مراحل التنفيذ.<sup>1</sup>

### 7-1-2- مبادئ التخطيط:

هناك عدد من المبادئ التي يجب أن يقوم عليها التخطيط الناجح نذكر منها:

- أ- يجب أن يقوم التخطيط على رعاية مصالح الأفراد بالمنطقة.
- ب- يجب أن يشترك جميع الأفراد في إعداد الخطة.
- ج- يجب أن يقوم التخطيط على أساس مبني على الحقائق الصحيحة والتفكير الموضوعي الواقعي.
- د- يجب أن يقوم التخطيط على أساس عدد من الأساليب بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد (التعددية واختيار الأسلوب الأنسب).
- هـ- يتوقف نجاح التخطيط على عملية تسجيل البيانات والحقائق.
- و- نجاح التخطيط متوقف في الأساس على القدرة على التفكير قبل أداء العمل والتصرف على ضوء الحقائق لا على أساس التحقيق.<sup>2</sup>

### 7-1-3- أهمية التخطيط :

تبرز أهمية التخطيط الذي يعد من أهم وظائف الإدارة الرياضية في العناصر التالية:

- 1- يحدد الأهداف المطلوب التوصل إليها بالجهد الجماعي.

<sup>1</sup> - حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص16.

<sup>2</sup> - حسن شلتوت، حسن معوض، نفس المرجع، ص17.

2- يرسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم لعناصر المنشأة.

3- يحدد العناصر (كما و كيفاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية (مواد، آلات، أموال) أو بشرية (موظفين، عمال فنيين).

4- يقرر الخطوات والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات<sup>1</sup>، لذلك يجب أن تراعى:

أ) أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الأفراد، وأن تكون مرتبطة بأهداف الأفراد الشخصية، وذلك ضماناً لتعاونهم وقيامهم بالمجهودات المطلوبة.

ب) أن تكون السياسات التي تضعها الإدارة مفهومة ومعروفة من طرف جميع الأفراد، وأن تكون مرنة بحيث تسمح للأفراد بالتصرف في حالة حدوث تغيرات داخل المشروع (المنشأة) أو خارجه.

وأن تكون محددة الألفاظ والمفهوم حيث لا تقبل التأويل.

كما يجب أن يشترك جميع العاملين داخل المؤسسة في وضع سياساتها بطريقة منظمة حتى يشعر الأفراد أن هذه السياسات ليست مملات عليهم أو مفروضة عليهم وإنما هي سياساتهم التي اشتركوا في وضعها وتكوينها، وبذلك يتعاونون على تنفيذها بنجاح حسب الخطة الموضوعة .

ج) أن تراعى الاعتبارات السابقة عند وضع الميزانيات التقديرية لأنها تسهل عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

د) أن يراعى عند وضع الإجراءات والبرامج الزمنية أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من طرف جميع العاملين.<sup>2</sup>

#### 7-1-4- مراحل التخطيط:

تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل يمكن إجمالها فيما يلي:

o وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية للمشروع أو العمل.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص90.

<sup>2</sup> - عصام بدوي، مرجع سابق، ص60.

- تحليل وتقييم البيئة، تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف، وجمع كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة هذا العمل.
- تحديد البدائل، بناء قائمة من الاحتمالات والخطط البديلة لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- اختيار الحل الأمثل من خلال دراسة هذه الخطط كلها ثم اختيار ما يبدو الأنسب منها.
- تنفيذ الخطة، تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- مراقبة وتقييم النتائج، التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود التغيرات، ولطالما أن عملية التخطيط تقوم على أساس من الحقائق والمعلومات بالإضافة إلى أنها تتعلق بالمستقبل، فإن هذه العملية لا يمكن أن يكون كاملة خالية من الأخطاء لأنه.

أولاً: الحقائق والمعلومات ليست متوفرة على الدوام.

ثانياً: من الصعب الإلمام بجميع العوامل والاعتبارات التي تؤثر في موقف معين مستقبلاً، ومن ثم فمن اللازم أن ننظر إلى ما نضعه من تخطيط على أنه عملية مرنة قابلة للتعديل كلما توفرت لدينا معلومات جديدة.<sup>1</sup>

## 2-7- التوجيه:

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي، وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوات التالية في العملية الإدارية هي توجيه الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.<sup>2</sup>

وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المؤسسة، وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً عليه أن يكون قيادياً فعلاً فحسن توجيه العاملين تبرهن على مدى فعاليته.

## 7-2-1- متغيرات التوجيه:

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الهادي المليجي، مرجع سابق، ص 49، 50.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الهادي المليجي، مرجع سابق، ص 51

أساس التوجيهات للمرؤوسين ستركز حول نمط في قيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقيد)، وطريقة اتخاذ القرارات.

هناك العديد من المتغيرات التي ستدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين بالإضافة إلى ذلك يكون على القائد الموجه:

١ معرفة جميع الحقائق عن الحالة.

٢ التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة.

٣ الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار.

٤ التأكد من سلامة القرار الذي تم اتخاذه.

بالإضافة إلى ذلك يجب عليه:

١ تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

٢ جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

٣ متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر متعددة سواء كانت شفوية أو كتابية.<sup>1</sup>

مقترحات حول العملية التوجيهية:

١ عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة، ومحاولة تركيز اهتمام المدير – اهتمام الموظفين – على الأهداف الواجب تحقيقها.

٢ عدم اللجوء إلى الأساليب الخشنة، وذلك لأجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية.

٣ الانتباه للكلمات الصادرة، الكلمات قد تصبح مصدر غير موثوق فيه للأفكار، كما يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت.

٤ عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء، وإعطائهم فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف.

<sup>1</sup> -[www.mmsec.com/m3.files/idara.htm](http://www.mmsec.com/m3.files/idara.htm).11/02/2017.21:00h.

- ١ التأكيد من الحصول على " التغذية الراجعة " بالطريقة الصحيحة وإعطاء الموظفين الذين يريدون للاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تعريض المهام لهم.
- ٢ عدم إعطاء الكثير من الأوامر، المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبر فيه مثبطة للعاملين، وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة.
- ٣ إعطاء التفاصيل المهمة فقط، بالنسبة للمساعدين القداماء، حيث لا يوجد أكثر مما يضجرهم أكثر من استماعهم للتفاصيل.
- ٤ الانتباه للتعليمات المتضاربة، والتأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بينما المشرقين في الإدارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
- ٥ عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط، والتأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته، والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.<sup>1</sup>
- ٦ الأهم من جميع ذلك عدم لعب دور " القائد المتسلط "، المشرفين.

### 3-7- الرقابة:

التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم، لذلك فالرقابة آخر وظائف الإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها، في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشأ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المراد تحقيقها.

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية يمكن أن تحضر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الهادي المليجي، مرجع سابق، ص55.

هذه الخطوات الأربعة الأساسية هي:

1- إعداد معايير الأداء، المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراتب أداء العاملين، والسلع أو العمليات. المعايير تقدم لتحديد، أو التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته أي كانت المعايير، ليكن تصنيفهم جميعا إلى أهدى هاتين المجموعتين، المعايير الإدارية، والمعايير التقنية.

أ- المعايير الإدارية، تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء والمطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية نحن، من، متى، ولماذا تعمل؟

ب- المعايير التقنية، يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين، يمكن أن تأتي المعايير من مصادر داخلية وخارجية.

2- متابعة الأداء الفعلي- هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3- مقياس الأداء، في هذه الخطوة تقيس المديرون الأداء، ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4- تصحيح الانحرافات عن المعايير، تحدد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاث أشياء- المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف ضع في الاعتبار أن تلك المعايير قد تكون مرخية جدا، أو صارمة جدا، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها، وأخيرا من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسن شلتوت، حسن معوض، مرجع سابق، ص 49، 50.

## 8- مفهوم التنظيم:

إن الاهتمام المتزايد الذي لقيه موضوع التنظيم جعله من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب والاختلاف في تحديده وشرح مضامينه ورسم خطواته، لكن هذا لا يمنع من أن يكون للتنظيم لدى الكثير من الفقهاء معنى واحد أو معانٍ متقاربة، بل زيادة على ذلك فإنّ ذلك التضارب يساهم في تحديد فكرة التنظيم بشكلٍ أوسع.

في ظل وجود الكثير من التعريفات ارتأى الباحث أن يذكر أكثر من تعريف حتى يسهل فهم عملية التنظيم كعنصر هام من عناصر الإدارة، ومن بين هذه التعريفات نجد:

- هنري فايول: "التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية والعتاد ورأس المال والموارد البشرية. وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض، وبين الأشياء ببعضها البعض."<sup>1</sup>

- سيد الهواري: "التنظيم هو وضع نظمٍ للعلاقات منسق إدارياً لتحقيق هدف مشترك، فالتنظيم بهذا المعنى عبارة عن نظام أو منظومة تتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها البعض وتكمل بعضها البعض، وأي خللٍ في أي جزءٍ منها يحدث خللاً في النتيجة الكلية."<sup>2</sup>

- كمال أبو الخير: "هو العمل على إيجاد حالة توازنٍ في المشروع وذلك عن طريق تحديد أهدافه، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كاملٍ وانسجام تام، وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسؤولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات، مع إيجاد وسائل فعّالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقويمها." "

- أحمد ماهر: "التنظيم هو بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنشأة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق وأساليب وإجراءات العمل وغيرها من الأشياء، كل هذه المكونات يجب أن تتغير من حين إلى آخر حتى تنجح عملية التنظيم، فيكون هنا كتوازن بينها وبين أفراد وجماعات العمل."<sup>3</sup>

- كمال محمد علي: "التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا ويقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها، كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة ببعضهم البعض، أو بين مدير الإدارة والعاملين." "

<sup>1</sup> - قيس محمد العبيد: التنظيم المفهوم النظريات المبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997، ص25.

<sup>2</sup> - عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997، ص15.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط2، 2000، ص458.

-عادل حسن" : هو أسلوب لتحقيق أكبر تعاونٍ ممكن بين الأفراد داخل الإدارة أو المنشأة لتحقيقها بأكبر كفاءة في أقل وقتٍ ممكنٍ وبأقل تكاليف ممكنة، وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم أيضاً غايةً في حد ذاته بل وسيلة

لتحقيق غاية<sup>1</sup> . "

ما يمكن ملاحظته من خلال كل هذه التعاريف أن التنظيم هو عملية أساسية ووظيفة هامة لا يمكن الاستغناء عنها بأي حالٍ من الأحوال في أي إدارةٍ بغض النظر عن نشاطها، أو بطريقة أخرى لا يمكن أن تنجح وتستمر أي إدارة ما لم تعتمد على تنظيمٍ جيدٍ ومحكمٍ وسليمٍ، ذلك أن التنظيم يعمل على تقسيم الوظائف والمهام وتحديد المسؤوليات وطريقة التنسيق فيما بينها بالإضافة إلى رسم كل العلاقات داخل المنشأة وتوضيح نطاق الإشراف، وهذا ما لا يمكن أن تقوم المنشأة بدونه .

### 9- أهمية التنظيم:

يظهر من خلال التعريفات السابقة أن للتنظيم أهمية قصوى يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

#### 9-1- التنظيم هو هيكل العلاقات والسلطات:

يحدّد التنظيم العلاقات والسلطات وبذلك يعرف كل فردٍ عاملٍ على وجه التحديد الواجبات المفروض عليه القيام بها بحكم كونه عضواً داخل المنشأة ويعرف أيضاً واجبات الآخرين كما يعرف سلطاته التي لا يجوز له تجاوزها وكذلك سلطات الآخرين، كل هذا من شأنه تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وهو أمر إيجابي.

#### 9-2- التنظيم هو هيكل الاتصالات والمعلومات:

يساعد التنظيم وبشكلٍ كبيرٍ في تسهيل عملية الاتصال داخل المنشأة سواءً بين مستويات الإدارة ، أو بين العاملين داخل أحد هذه المستويات، ذلك أن التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها و وجهة استقبالها.

#### 9-3- التنظيم هو وسيلة لتنمية القدرات:

يعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة وتحسين أدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف المنوطة بهم، إذ أن كل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل التنظيم ضرورياً لاستغلال تلك الخبرة بشكل إيجابي يعود بالنفع على المنشأة.

1-عادل حسن: الإدارة والمدير، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1982، ص102.

2-أحمد ماهر، مرجع سابق، ص458، 459.



#### 9-4-التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية:

عن طريق التنظيم الجيد يتم تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وفق تخصصات الأفراد، أي بوضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهذا من شأنه القضاء على التضارب في المهام والتداخل في الصلاحيات.

#### 10- خطوات التنظيم:

يتباين التنظيم في طريقة بنائه باختلاف حجم المنشآت أو المؤسسات والأبعاد التي ترمي إليها وطبيعة أهدافها التي يسعى إليها التنظيم. فالمؤسسات باختلاف أحجامها تتطلب تنظيمًا بالضرورة سواء كانت الوظائف بسيطة أو معقدة إلا أن الاختلافات في تنظيمها يختلف حسب حجم المؤسسة، ويجب لوضع هذا التنظيم إتباع خطوات محددة<sup>1</sup>:

#### 10-1- تحديد واجبات الإدارة:

على المدير أن يحدد المهام ويوضح الوظائف التي تتطلبها الوحدة الإدارية التي يشغلها، وأن يعي النشاطات التي يتعين عليه القيام بها لتحقيق نجاح مؤسسته، كما ينبغي عليه أن يوزع المهام على مرؤوسيه ويوضح لهم الأهداف المراد تحقيقها .

#### 10-2- تقسيم النشاطات:

يجب على المدير كخطوة ثانية أن يقوم بتقسيم النشاطات إلى أقسام أو وحدات إدارية يختص كل قسم فيها بنشاطٍ معينٍ يحدده المدير، ثم يقوم بتوزيع الوظائف على العمال كل حسب تخصصه .

#### 10-3- وضع طريقة للتنسيق:

تحتاج خطوة تقسيم المهام والنشاطات إلى وضع طريقة للتنسيق فيما بينها (أي بين الوظائف المختلفة) لكي تتمكن من العمل في شكلٍ موحد .

#### 10-4- وضع نظام الرقابة:

تعد الرقابة أمراً ضرورياً، وتكون من المدير على المرؤوسين لمعرفة مدى سير العمل داخل المؤسسة وإدراك النقائص أو المشاكل التي قد تحدث.

#### 10-5- تحديد السلطة اللازمة:

<sup>1</sup> - قيس محمد العبيد، مرجع سابق، ص59.

والمقصود بها تحديد سلطات بعض المرؤوسين التي يفوضها لهم المدير من أجل السرعة والإتقان في العمل لتحقيق الأهداف، لكن هذا التفويض يجب أن يبقى في حدوده، فلا يتجاوز إلى وظائف أخرى وذلك لنجاح التنظيم.<sup>1</sup>

### 10-6- رسم الهيكل التنظيمي:

حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي للمنشأة في شكل خريطة، وتشمل توزيع الوظائف إلى وحدات وأقسام حسب درجة الأهمية لتلك الوظائف عن طريق وضع اسم لكل قسم وتوضيح الوظائف المنوطة به، وتكون عملية التوزيع من أعلى سلطة في المنشأة والتي تمثل قمة الهيكل التنظيمي، ثم تنزل بصفة تدريجية حسب درجة أهمية كل وظيفة إلى أدنى مستوى منه، وهذه الأخيرة تمثل قاعدة هذا الهيكل التنظيمي.

### 11- أنواع التنظيم:

يتفق معظم الباحثين في مجال التنظيم والإدارة على تقسيم التنظيم إلى نوعين رئيسيين هما :

#### 11-1- التنظيم الرسمي:

حتى يمكن فهم التنظيم الرسمي بشكل جيد فقد رأى الباحث أن يذكر أكثر من تعريف له: " - هو الذي يهتم بهيكل المنشأة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنشأة وبالتالي تبين دور كل فرد فيها، ويشمل القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي يعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة." " - يقصد به كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل وتتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم البعض." "

" - هو الذي يهتم بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات ويقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الإتصالات الموجودة في الإدارة، بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات."<sup>2</sup>

يتضح لنا من خلال هذه التعريفات أن التنظيم الرسمي هو عملية تحديد للوظائف والأعمال والمسؤوليات وتنظيمها في إدارات وأقسام ووضع أو ربط العلاقات فيما بينها

<sup>1</sup> قيس محمد العبيد، مرجع سابق، ص60

<sup>2</sup> -طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سابق، ص64.

بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من إدارة المنشأة.  
و يقوم التنظيم الرسمي على مجموعة من النقاط والتي من خلالها تظهر خصائصها لتي تميزه عن التنظيم غير الرسمي ، وتتمثل هذه النقاط فيما يلي<sup>1</sup>:

#### **11-1-1-1- إرتباط التنظيم الرسمي بتحقيق الأهداف التنظيمية:**

يتوجب من خلال هذا الإبتعاد عن كل ما من شأنه أن يعيق التنظيم في تحقيق أهدافه وذلك بعزل كل العواطف والعلاقات الشخصية عن النشاطات الرسمية، فتحديد الأدوار وأيضاً تحديد الأفراد التي تناط إليهم يجب أن يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالأهداف المحددة.

#### **11-1-2- تجسيد التنظيم الرسمي على شكل خرائط تنظيمية:**

هذا الإفتراض من شأنه أن يساعد على توضيح الصورة الشاملة لكل النشاطات والأدوار والأهداف الواجب القيام بها وتحقيقها من طرف الأفراد كل حسب تخصصه .

#### **11-1-3- إرتباط الأغراض الشخصية للأفراد بالأهداف المراد تحقيقها:**

إن تحقيق الأفراد للأهداف التي سطرته المنشأة التي يعملون تحت لوائها يؤدي فيأغلب الأحيان إلى تحقيق أغراضهم الشخصية.

#### **11-1-4- تحديد التنظيم الرسمي لنطاق العمل:**

تحدد من خلال التنظيم الرسمي واجبات الأفراد وحقوقهم وعلاقاتهم مع بعضهم بشكل يساهم في توضيح حركة الأفراد داخل المنشأة ومعرفة مواقعهم.

#### **11-2- التنظيم غير الرسمي:**

يعرفه البعض بأنه " مجموعة العلاقات التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة، وتحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي لاتخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان."

كما يعرف على أنه " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة."<sup>2</sup>  
وقد ظهر التنظيم غير الرسمي نتيجة أسباب عديدة من بينها:

- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية كل حاجيات الأفراد داخل المنشأة.

- كبر حجم التنظيم الرسمي يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية نظراً للعزلة التي تحدث لهم من جراء ذلك.

- تواجد أفراد المؤسسة مع بعضهم في مكان واحد يؤدي إلى ظهور علاقات بينهم بصفة غير رسمية.

1- محمد قيس العبيدي، مرجع سابق، ص229.

2- محمد قيس العبيدي ، نفس المرجع، ص238.

إن وجود التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة يحقق إيجابية كبيرة ذلك أنه يساعد التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه إذا تحققت درجة عالية من التوافق والإنسجام بين التنظيمين، كما يساهم في تحقيق إشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم الرسمي مما يوجد لدى هذا الفرد نوعاً من الأمن والاستقرار ويرفع من روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته، إضافة إلى ذلك فإن التنظيم غير الرسمي يعتبر متنفساً للأفراد مما يواجهونه من قلق وتوتر في حياتهم بحيث ينعكس ذلك على أدائهم.

مما سبق نستنتج أن كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي أصبحا ضرورة حتمية تتطلبها عملية التوازن بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين به، ومن غير المعقول النظر إلى التنظيم غير الرسمي على أنه يعيق التنظيم الرسمي، بل

نجد أن الإدارة الرشيدة هي التي تستطيع التوفيق بينهما، وأكثر من ذلك فإن الأخذ بكل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي يؤدي حتماً إلى نجاح أهم عملية إدارية داخل المنشأة وهي عملية التنظيم.<sup>1</sup>

إن إعادة تنظيم الجهاز الإداري كانت ولا تزال من أول وأبرز محاولات التطوير الإداري، ذلك أن المؤسسات عموماً تنمو وتتطور الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في التنظيم الذي تنتهجه هذه المؤسسات، و عليه فإن إعادة التنظيم لا تعني بالضرورة عدم نجاعة التنظيم السابق.

ويرى البعض أن الحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في الحالات التالية:

- 1- عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير فعال لوجود خطأ في تصميمه.
- 2- عندما يتصرف الأفراد داخل المنشأة على غير ما سطرته الإدارة .
- 3- عند حدوث تغيرات في القيادة الإدارية بحيث تختلف الجديدة عن القديمة في فلسفتها.
- 4- عندما تضعف كفاءة التنظيم خاصة في حالة بناء وتسطير أهداف جديدة أكثر طموحاً. ومما لا شك فيه أن عملية إعادة التنظيم ليست أمراً سهلاً حيث تواجهها بعض المشاكل سواء أثناء وضع التصورات التمهيديّة للعملية أو أثناء التطبيق الفعلي لها، ومن بين تلك المشاكل نجد:

-صعوبة رضا العمال وتقبلهم للتغيير.

-وجوب وجود مهارات لإرساء قواعد جيدة لعملية إعادة التنظيم تتفادى من خلالها لم

ينجح التنظيم في تطبيقه.

-عملية إعادة التنظيم تحتاج إلى معلومات ومعطيات جديدة وجيدة تساعد في إنجازها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-حسن احمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري: المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص42.

<sup>2</sup>-أمين الساعات: أصول علم الإدارة العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997، ص140.

## 12- مبادئ و أسس التنظيم:

يتفق معظم علماء الإدارة على وجود عدد من مبادئ للتنظيم تستعمل كمعايير لقياس التنظيم، إذ بتوافرها داخل الإدارة يكون التنظيم جيداً وسليماً:

### 12-1- مبدأ ضرورة التنظيم:

حين يصبح عدد الأشخاص داخل الإدارة أكثر من شخص واحد فإن ذلك يستلزم تقسيم الواجبات بينهم وتحديد المسؤوليات، وعندها يكون لكل شخص عمله الخاص به في إطار منظم.

### 12-2- مبدأ تحديد الهدف:

إن تحديد أهداف المنظمة هي أساس إنجاز أي وظيفة، ذلك أن تحديد الهدف ضرورة يفرضها ليس فقط واقع الممارسة السليمة للوظائف الإدارية بل أيضاً توحيد كافة الجهود وتجميع الموارد البشرية وغيرها من الموارد الأخرى لتحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى ذلك فإن التنظيم في حد ذاته كعنصر من عناصر الإدارة وضع لتحقيق أهدافها، فبدون أهداف تصبوا الإدارة إلى تحقيقها فلا أهمية ولا حاجة للتنظيم فيها.

### 12-3- مبدأ الوظائف:

وهو أن تقوم الإدارة على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص لأن أهداف الإدارة إذا بنيت على أساس الأشخاص فإنها ستصبح مرتبطة بهم، وفي هذه الحالة سيكون عدم استمرارية الفرد في الإدارة لأي سبب كان (وفاة، استقالة، تقاعد ...) معناه عدم استمرارية تلك الإدارة، وعلى عكس ذلك فإن بناء المنشأة على أساس الوظيفة معناه البحث عن الفرد الذي تتلاءم قدراته مع تلك الوظيفة وحتى في حالة عدم استمراريته فإن الوظيفة ستبقى مستقرة، ولن يتطلب ذلك إلا شخصاً بديلاً.

### 12-4- مبدأ تفويض السلطة:

ويعني إعطاء الحق في التصرف واتخاذ القرارات لبعض الأفراد العاملين داخل المنشأة في نطاق محدد وذلك عن طريق منح المدير أو المسؤول بعضاً من اختصاصاته هؤلاء الأفراد، حيث تساعد عملية التفويض في تخفيف أعباء

العمل على المدير، والكشف على قدرات العاملين وتحقيق الديمقراطية والمساعدة على اتخاذ القرارات بطريقة سريعة، لكن يشترط في عملية التفويض تحديد نطاق العمل المفوض فيه، مع إيجاد رقابة منا لمفوض على المفوض إليه.

### 12-5- مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية:

يقصد بذلك أن يكون هناك توازن في سلطة اتخاذ القرارات، فيصل القرار إلى المركزية في الأمور التي تستدعي ذلك مثل القرارات المصيرية والهامة التي تخص المؤسسة، و من

جانبا آخر تعتمد اللامركزية عن طريق نقل وتفويض السلطة لمستويات إدارية أقل مع وجود الرقابة عليها كما سبق وأن ذكرنا.

### 12-6- مبدأ تقسيم العمل:

لكي تكون هناك جودة في العمل وتحسين في الأداء وسرعة في التنفيذ يجب أن يتم تقسيم العمل وتوزيع المهام داخل المنشأة ووضعها على شكل فروع أو مجموعات، وتصبح بذلك الأهداف أكثر تحقيقاً<sup>1</sup>.

### خلاصة:

تعتبر الإدارة الرياضية أحد سبل نجاح المؤسسة الرياضية، هذا ما يولي ضرورة الاهتمام بهذه الإدارة لذلك فإن الجهات المسؤولة عن الإدارة في المؤسسات الرياضية مطالبة بتدارك النقص، ومسايرة المستجدات في الميادين المتعلقة بتحسين عمل الإدارة الرياضية وخاصة

<sup>1</sup> - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر، ص152.

المتعلقة بوظيفة التنظيم الذي يعد من أهم عناصر الإدارة وذلك من خلال إتباع أحدث الطرق والأساليب الأكثر سهولة في الاستعمال، خاصة والأبقى أثرا.

## الفصل الثاني:





### تمهيد:

كانت المنظمات من قبل تشهد نقص في التنظيم فلا يوجد قانون تنظيمي يسيرها ولا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها وشيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة ولطبيعة التغيرات وخاصة العنصر البشري الذي من طبيعته يؤثر ويتأثر الأمر الذي أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر و الذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية و التي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير، من توظيف، تدريب، ترقية، متابعة الأجور... الخ.

شهدت هذه الإدارة تقلبات عبر المراحل منذ أن ظهرت للوجود إلى وقتنا الحاضر خاصة عند إدخال التكنولوجيا على الوظائف الإدارية الأمر الذي جعل الأعمال معقدة وتحتاج إلى أشخاص ذوي كفاءة ليدبروها وهناك أيضا عدت وظائف أساسية أخرى تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهناك فرق كبير بين إدارة الموارد البشرية القديمة و الحديثة. وسوف نتناول في هذا الفصل مدخل إلى إدارة الموارد البشرية إلى تعريفها، وظائفها و التغيرات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية القديمة والحديثة.

## 1- ماهية الموارد البشرية:

### 1-1- مفهوم الموارد البشرية:

هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم و الذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، و هناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها:

- تعرف الموارد البشرية على أنها كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة.

- كما تعرف على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

- وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت<sup>1</sup>.

### 1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل ...) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. ومن المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الأفراد من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الأفراد.

<sup>1</sup> - محمد فتحي: 776 مصطلح إداري، جار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص233.

- يعرف **French** إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".

- كما يعرفها **Fleppo.e** بأنها "تخطيط و تنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

- و ذكر كل من **Myres.c, Pigros.p** أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحث يمكنهم تحقيق دواتهم، و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".

- من ناحية أخرى يعرف كلا من **Smith,g grantK,j** إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المدربين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد".

- كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها وتدريبها وتطويرها و العمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصصلحة المنشأة و العاملين فيها"<sup>1</sup>.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تخلص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

## 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات موارد بشرية على أسس علمية، والإضافة إلى تحفيز العاملين و رفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل و زيادة انتاجاتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص20، 21.  
<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة المورد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص24.

- التوسع والتنمية الصناعية التي تمت في العصر الحديث، الأمر الذي ساعد على ظهور المنظمات العالمية و بداية ظهور مشاكل وصراعات بين الإدارة والعمال ،لذلك حاولت الإدارة استخدام بعض الحلول من خلال أساليب مبتكرة لمواجهة هذه المشاكل.
  - التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي و الثقافي .
  - بروز العديد من المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن العمال ومن ثم الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية.
  - إصدار القوانين والتشريعات العمالية وذلك بتدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال و الشركاء.
- وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا:

## 2-1-1- مراحل ما قبل الحرب العالمية الثانية:

### 2-1-1-1- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

- لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم ،مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:
- المكننة وحولها محل العامل .
  - ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل(المصنع).
  - إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة.

ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل، حيث أصبح ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، هذا بالإضافة إلى ظهور عدة مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي تحتاج إلى مهارة.<sup>1</sup>

### 2-1-2- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش ،مرجع سابق،ص 25.

وهي من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى بقيادة (فريدريك تايلور) والذي لقب بابي الإدارة .

وقد توصل (تايلور) إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- التطور الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين و تعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

### 2-1-3- المرحلة الثالثة: نمو المنظمات المالية:

يقول الكثير إن ظهور حركة الإدارة العلمية أدى بدوره إلى ظهور المنظمات العمالية، وذلك لأنها كانت تحاول دائما استغلال العمال ،لذلك نرى بان هذه المنظمات قد تطورت ونمت خاصة في الدول الصناعية حيث

جاءت هذه المنظمات العمالية من اجل إعطاء الحق للعامل وذلك بدفع الأجور وتقليل ساعات العمل وتوفير الوسائل المناسبة، لذلك نجد أن العمال باتوا يستخدمون الإضراب كأسلوب للضغط و القوة.

### 2-1-4- المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرف اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختبارات (beta and alpha) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، و بتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدا بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي و الرعاية الصحية.

وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية و الترفيهية والتعليمية وإسكان وهي كبداية لظهور أقسام شؤون الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1915 اعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت 12كلية بتقديم برنامج تدريب في إدارة الموارد البشرية، و بحلول عام 1920 أصبحت إدارة الموارد البشرية متواجدة على نحو ملائم في الكثير من الشركات والأجهزة الحكومية.

## 2-2- مراحل ما بعد الحرب العالمية الثانية:

### 2-2-1- المرحلة الأولى: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:

شهدت هذه المرحلة تطورا في مجالات العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب –هاو ورت- بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة – التون مايو-وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

### 2-2-2- المرحلة الثانية: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لم تكتفي إدارة الموارد البشرية، بهذه التطورات تطور بارزا في السنوات الحديثة واتسع نطاق عملها، حيث أصبحت مسؤولية على عدة جوانب مثل تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن الجهود المبذولة وكذا تحفيزهم، إضافة إلى ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد إن هناك نموا متزايدا نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية فهناك الكثير من التحديات التي تعرقل إدارة الموارد البشرية ومن هذه التحديات الأوتوماتيكية الاعتماد على الكمبيوتر في انجاز الكثير من الوظائف بعد إن كانت على العامل.<sup>1</sup>

## 3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى وايت White أن أهداف المنظمات تتطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة، وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات وكذا حرص المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، أما فيما يتعلق بالعدالة فيتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، ذلك من خلال مراعاة تحقيق العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز... الخ، كما يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص20، 21.

<sup>2</sup> - سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن، 2006، ص26، 27.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- 1-تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الاكتفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2-زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة .
- 3-تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة .
- 4-تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
- 5-توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأتهم على أعمالهم و منجزاتهم.
- 6-الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي.<sup>1</sup>
- 7- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- 8-تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة.<sup>2</sup>

#### 4- نظريات إدارة الموارد البشرية:

ظهر عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل لإدارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلاً من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، مما أدى إلى ظهور اتجاهات و مناهج مختلفة لدراسة لإدارة وفيما يلي أهم هذه المدارس أو المداخل حسب تطورها التاريخي:

#### 4-1- مدخل الإدارة العلمية:

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فريدريك تايلور (1856-1915) وكان يعمل مهندساً بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد.<sup>3</sup>

وقد لاحظ تايلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيودان:

<sup>1</sup> - سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص10.  
<sup>3</sup> - جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص21.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 22

- جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه.
  - كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الإنسان ناحية الكسل، ومن ناحية أخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى.
- ويتلخص أسلوب الإدارة العلمية عند تيلور في أن هناك دائماً طريقة نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وأن هدف الإدارة العلمية هو التوصل أو التعرف على الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل بشكل أمثل فقد لاحظ تيلور أن كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقي الخاص، وذلك بغرض اختصار وتفادي الحركات الغير ضرورية وتحسين الأداء، ثم تحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل، وسميت الطريقة باسم (دراسة الوقت والحركة).

وقد قوبلت حركت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد في أن تيلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية، واعتبر أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع وأغفل النواحي الإدارية الأخرى.

#### 4-2-مدخل وظائف الإدارة:

كان هنري فايول (1841-1925) والذي يمل مهندس بإحدى الشركات بفرنسا يجري عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة، قام بنشر مؤلفه عام بعنوان 1916 ( الإدارة الصناعية و العمومية)، وقد أبرز فايول الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى كالتنظيم والتأمين والمحاسبة والإنتاج.

من أهم العلماء الذين ساهموا بدراساتهم في هذا المدخل هو "ماكس وبر" (1864-1920) عالم الاجتماع الألماني، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديمه نموذج الخواص بالتنظيم الإداري البيروقراطي، وهذا النموذج في حقيقته لا يحمل أي من المعاني الغير مرغوبة الشائعة الآن في الاستخدام العادي للكلمة.

فالبيروقراطية ترتبط دائماً بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها. فمن الناحية نجد أن العمل الواحد مقسم إلى أجزاء صغيرة وأن العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد، ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسياً وأفقياً في منتهى الصعوبة.<sup>1</sup>

1 - زيد منير عبوي، سامي حريز:مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص18،17.



#### 4-3- مدخل العلاقات الإنسانية:

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو (1880-1949) بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكتریک ما بين 1924 و عام 1932.

وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة و تهوية و الرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال.

وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض منها:

قام الباحثون باختبار مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير إنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين. فاستنتجوا أن هناك عامل آخر غي الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

- السلوك الإنساني احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.

- الحوافز المعنوية للأفراد تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى الحوافز المادية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

- التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرات الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.

- الإدارة الديمقراطية: أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع.<sup>1</sup>

#### 4-4- المدخل الكمي:

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية، ويركز على الإدارة باعتبارها نظاما من النماذج و العمليات الرياضية وسمي باسم بحوث العمليات.

وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق والمشكلات الإدارية في صورة رقمية يعبر عنها برموز و علاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج، ويساعد هذا المدخل المديرين على التفكير المنطقي المنظم و رؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح يسهل لهم عملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>-سعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وليد سيرفس، ط2، القاهرة، 1998، ص14.

#### 4-5-مدخل النظم:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها، وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها العديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها.

وبناء على ذلك فإن الغدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي ومهمة الإدارة في هذا المجال هو الحفاظ على المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء.

وتتسم الأنظمة في هذا المدخل بعدد من الخصائص الرئيسية:

- **المدخلات:** لا توجد أي منظمة تتمتع بالاكتمال الذاتي ، إذ لا بد لها أن تستورد مصادر الطاقة اللازمة لنشاطها وحركتها وتتمثل هذه المصادر في الأفراد والخدمات والمعدات والأموال والأسواق.....الخ.
- **العمليات التحويلية:** وهي استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة .
- **المخرجات:** وهي ما تقدمه المنظمة للبيئة كنتاج للنشاط التحويلي مثل: الخدمات، أو المعلومات...الخ.
- **الإدارة:** وتهم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة.
- **الأثر المرتد:** ويعني المعلومات اللازمة لتتأكد الإدارة أن النتائج المستهدفة( المخرجات ) قد تحققت.
- **المحيط:** المشروع نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجي، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى المحيط.
- **الوصول إلى المحيط بأكثر من طريقة:** تعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها إلى حالة معينة.

#### 4-6- المدخل الشرطي أو الموقفي:

يهدف إلى التركيز على العلاقات المحددة بين عناصر النظام، امتد مدخل الأنظمة إلى ما يسمى بالمدخل الشرطي في الإدارة، ويقوم على أساس أنه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية

تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة أي لا توجد طريقة مثلى للإدارة تطبق على كل المشروعات.<sup>1</sup>

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق وبالتالي تساعد على زيادة حجم المعرفة الإدارية.

### 5- الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية:

لا بد أن توفن بكفاءة إدارات المنشأة بشكل مباشر بنشاط إدارة الموارد البشرية وكلما كان أداء إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة واحترافا كان لذلك أثرا مباشرا في أداء الأفراد بالإدارات المختلفة.<sup>2</sup>

#### 5-1- السرعة:

- في تنفيذ الخدمات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة.
- السرعة في التعامل مع الأحداث والمناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملين بالمؤسسة.

#### 5-2- الدقة:

- في كافة البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.
- الدقة في سلامة تنفيذ الإجراءات القانونية المعمول بها.
- دقة وسلامة المستندات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.

#### 5-3- الأمانة و السرعة:

بالنسبة للمستندات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة خاصة الأرشيف الخاص بكل موظف بالمؤسسة.

سرية المستندات الواردة والصادرة إلى ومن الموارد البشرية حتى على الأفراد العاملين بالموارد البشرية إلا بقدر ما تحتاجه ضرورات العمل.

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر، نفس المرجع، ص16.

<sup>2</sup> - إبراهيم رمضان الدين: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص 73.

#### 4-5- المرونة:

في التخطيط وتنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية خاصة عند حدوث تعديلات وتغيرات مختلفة في القوانين الداخلية أو الخارجية للمؤسسة .  
في التعامل مع الحالات خاصة الإنسانية منها -.

#### 5-5- البساطة في الإجراءات :

في تنفيذ المعاملات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مما يعني التنسيق الجديد بين أفراد فريق عمل الموارد البشرية (الإجازات، المكافآت، تسجيل وتنفيذ التدريب، الحصول على الخدمات الطبية وبقية الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة).  
الميل العام إلى التسهيل والتسيير قدر المستطاع مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها.  
(معادلة تحقيق السهول والسلامة واليسر في انجاز أعمال الموظفين مع الالتزام القانوني بلوائح ونظم المؤسسة).

#### 5-6- الايجابية و التفاعل :

مع الطلبات والاحتياجات المختلفة للعاملين بالمؤسسة أيا كانت صفتهم أو مستواهم الإداري.  
التفاعل الاجتماعي مع المناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسة .

#### 5-7- الجماعية والتكامل:

سيادة روح الفريق المتحاب المتعاون خاصة وأن أعمال الموارد البشرية تحتاج تنسيق بين أكثر من وحدة الإدارة .<sup>1</sup>  
التدوير الوظيفي ومعرفة وفهم كل موظف لعمل زملائه حتى يتم تغطيته بكفاءة أثناء الإجازات وضغوط العمل.

#### 5-8- التطور المستمر:

في مستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين.  
في سياسة التحضير بما يواكب التنامي المستمر لاحتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة في نظم وأدوات وأساليب الموارد البشرية المستخدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-إبراهيم رمضان الدين، نفس المرجع، ص 75.

## 6- وظائف إدارة الموارد البشرية:

ليس هناك اتفاق تام على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف و أنشطة، ويرجع ذلك إلى الاختلاف الذي تعرفه المنظمات من حيث حجم أنشطتها و أعمالها و حجم العاملين بها. و بصفة عامة يمكن التعرف على وظائف و أنشطة الموارد البشرية من خلال تتبع عدد من البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، وإحدى هذه الدراسات قام به colema charles منظمة كبيرة تعمل في مجالات مختلفة من الأعمال.<sup>2</sup> و يمكن تقسيم تلك الوظائف إلى وظائف رئيسية و أخرى مساعدة .

### 6-1- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

**6-1-1- تحليل العمل:** يعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

**6-1-2- تصميم العمل:** هو تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على هوية واضحة و توفر الإحساس بالمسؤولية وتوفر التخصص و تقسيم العمل.

**6-1-3- التوصيف الوظيفي:** هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة ، وهدفها وطبيعتها، ومهامها، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.<sup>3</sup>

### 6-1-4- تخطيط القوى العاملة:

يعني تخطيط القوى العاملة تقدير الاحتياجات المستقبلية من كل أنواع ومستويات القوى العاملة، وكذا إمكانيات تدبيرها، فهو يتناول باختصار طلب وعرض العمل سواء على مستوى المشروع أو الدولة، انه تقدير كمي وكيفي للطاقات البشرية المطلوبة والبحث في مصادر عرضها من معاهد تعليمية ومراكز تدريبية، ويقوم على وضع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الأهداف التي يسعى المشروع أو الدولة لتحقيقها.<sup>4</sup>

### 6-1-5- الاختيار و التعيين:

<sup>1</sup> - إبراهيم رمضان الدين، نفس المرجع، ص76.  
<sup>2</sup> - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص27، 28 .  
<sup>3</sup> - احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص، 34.  
<sup>4</sup> - حمدي أمين عبد الهادي: إدارة شؤون موظفي الدول، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1990، ص33، 34، 35.

**6-1-5-1-6- مفهوم الاختيار:** يعرف على انه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة وآخر يرفض.<sup>1</sup>

**6-1-5-2- مفهوم التعيين :** هو آخر عملية من مراحل الاختيار والتوظيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بالوظيفة والرئيس المباشر و مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل.<sup>2</sup>

**6-1-6- تصميم هيكل الأجور:** هو عبارة عن تجميع عدد من الوظائف (أو الدرجات) ويتم تحديد اجر لكل وظيفة وتحصل كل الوظائف التابعة لدرجة معينة على نفس الأجر، بدلا من تحديد اجر مستقل لكل درجة.

**6-1-7- تصميم أنظمة الحوافز و المزايا:** الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء.

أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضو في المنظمة التي يعمل بها.

**6-1-8- تقييم الأداء :** ويقصد به متابعة أداء الفرد الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل مطور.<sup>3</sup>

**6-1-9- التدريب:** هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاية أدائهم.

## 6-2- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية :

**6-2-1- العلاقة مع النقابات:** وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والتأديب والفصل من الخدمة.<sup>4</sup>

**6-2-2- امن و سلامة العاملين:** وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على امن وسلامة وحماية العاملين والأمن والصحة والاتجاهات السليمة لهم

**6-2-3- ساعات وجداول المنظمة:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضعه نظام يكفل كفاءة العمل.

<sup>1</sup> - مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، دار مجد لأوي للنشر والتوزيع، ط3 الأردن، 1998، ص109.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس : علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الرياض، 1999، ص103.

<sup>3</sup> - مهندس محمد جمال الكفاي: الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، 2007، ص229.

<sup>4</sup> - حسناحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2007، ص15.

## 7- الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

7-1- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال والتغييرات في الأداء الداخلي للمنظمة.

7-2- نظم المعلومات و بحوث الموارد البشرية:تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات و المستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي.

كما أنها قد تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.

7-3- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية:ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.<sup>1</sup>

## 8- النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية منتأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة ، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها ، و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث:<sup>2</sup>

1- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية ، و قدرة فكرية ، و مصدر للمعلوماتوالاقتراحات و الابتكارات ، و عنصر فعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

2- أن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية ، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحدها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير و الإنجاز.

3- أن الإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و غيابه ، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

4- أن الإنسان يزيد عطائه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.

1- احمد ماهر:المرجع السابق ، ص 34، 35، 36.

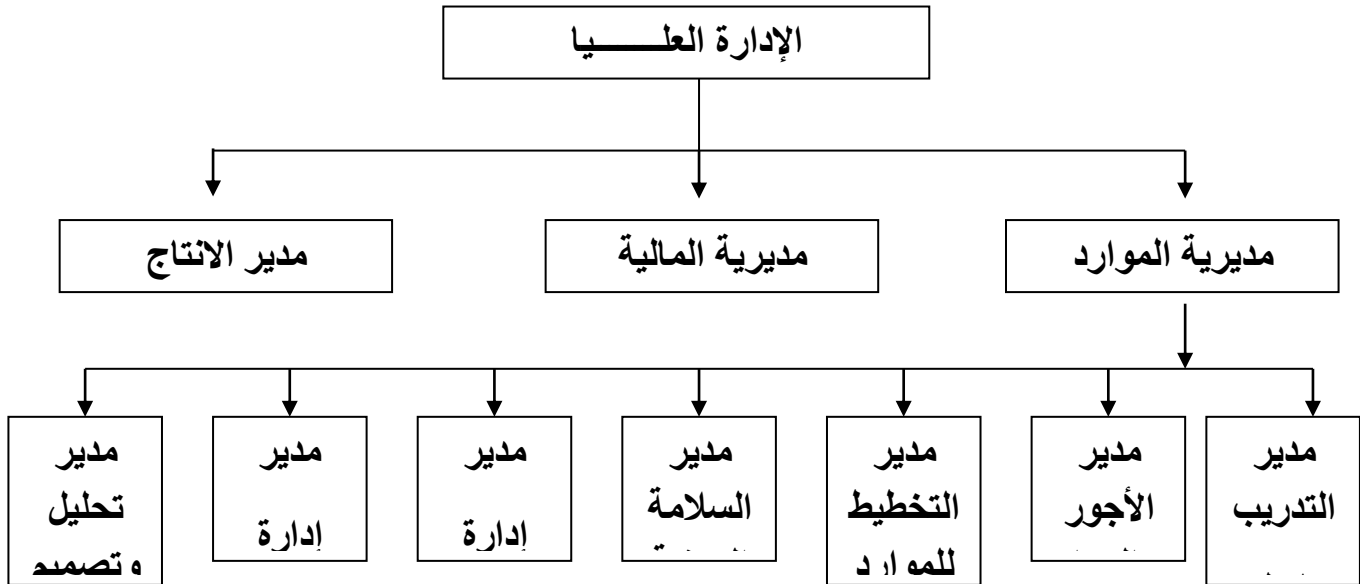
2- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 44.

و يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير ، و في ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية ، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

### 9- تنظيم إدارة الموارد البشرية:

#### 9-1- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:

ترتبط الإدارة بالإدارة العليا مباشرة ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة البشرية والشكل التالي يوضح ذلك: <sup>1</sup>



الشكل (02): التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

يلاحظ من خلال الشكل التنظيمي ما يلي:

<sup>1</sup> - احمد ماهر، مرجع سابق، ص311.



- وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا وتفرع من إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدير كل إدارة متخصص أو استثماري.

تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، فقرارات إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتدريب والتوظيف والتخطيط من القرارات الاستراتيجية نظراً لما تتضمنه

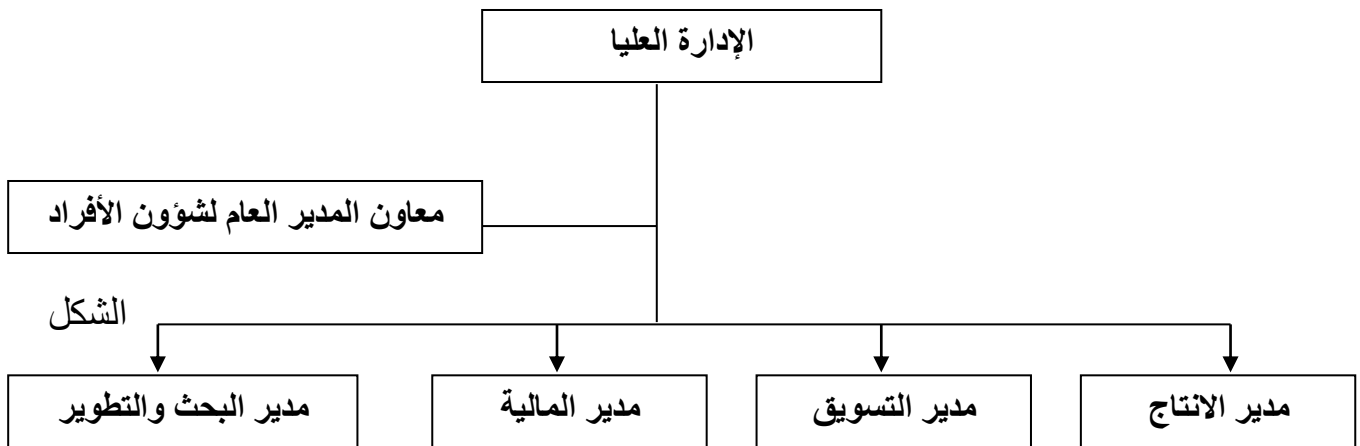
من مخاطر وكلف فإن سلطة اتخاذها تسند إلى الإدارة العليا للمنظمة وتتوزع بقية القرارات على الإدارات الوظيفية الأخرى.

ويستخدم هذا الشكل في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى التقني العالي.

### 9-2- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة (الكبيرة منها والصغيرة) في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي، أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة.

وفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة والشكل التالي يوضح هذا النموذج:<sup>1</sup>



(03): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - احمد ماهر، نفس المرجع، ص313.

نلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية إن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استثمارية في شؤون الأفراد ويمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم.

### 10- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

الهيكل التنظيمي والوضع التنظيمي يتحدد متأثراً بمجموعة من العوامل ومنها<sup>1</sup>:

#### 10-1- أدوار ادارة الموارد البشرية:

وتعتبر عاملاً مهماً في المنظمات التنافسية والتي تميل ميلاً متزايداً نحو العولمة، والمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية هي التي تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لجميع المتطلبات من اقتصادية وتكنولوجية وقانونية.

أهم الأدوار:

#### 10-1-1- دور الأعمال:

وهي من الأدوار الحديثة وتساهم في تعزيز الدور الاستراتيجي للمنظمة، ويتمثل هذا الدور بمشاركة الموارد البشرية في تحديد حاجات الأعمال في المنظمة والمساعدة في دفع المنظمة للوصول لأهدافها.

#### 10-1-2- الدور التشغيلي:

يعد من الأدوار القصيرة كونه يرتبط بالأعمال اليومية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية ثانياً. ويتمثل في صنع قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على السلوك والأداء، ونشاط التدريب والمتابعة وتقويم الأداء.

#### 10-1-3- الدور الإداري:

وهو أيضاً الدور متوسط المدى ومهمته التأكد من معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق استقطاب المناسبة، ووضع انظم الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سابق، ص56، 55.

### 10-2- حجم المنظمة:

ويتحدد بحجم النشاط الذي تديره المنظمة أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها.

ويؤثر الحجم في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فزيادة حجم المنظمة يفرض عليها استحداث أنظمه لم تكن موجوده سابقا.

وحجم المنظمة يتأثر بالتغيرات البيئية وتوسيع حجمها يكون استجابة لتلك التغيرات.

وكما أن كبر أو صغر المنظمة له اعتبار فمنظمات الأعمال الصغيرة تميل الى توزيع نشاطات ادارة الموارد البشرية

على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها , أما المنظمات الكبيرة تتجه الى وجود ادارته متخصصه للموارد البشرية فيها.

### 10-3- كثافة المورد البشري:

تتباين المنظمات في استخدامها لعنصر العمل تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه(اما حقل سلعي مادي أو حقل خدمات) فالاعتماد الكبير على عنصر العمل كلما استلزم الأمر الى ادارة متخصصه في تخطيط العمل وقيادته وتوجيهه ومراقبة أدائه.

المنظمة ذات العمل الكثيف: وهي المنظمة التي تستخدم المورد البشري بكثافته وتقوم بالتعدد والتنوع في نشاطات ادارة الموارد البشرية

### 10-4- مستوى التقنية:

احلال الآلة محل العنصر البشري يمكن أن يؤثر سلبا على وضع ادارة الموارد البشرية في المنظمة.

فإن استخدام التقنية العالية يؤدي الى أن يكون دور ادارة الموارد البشرية ذات طابع تنفيذي فتكون اما مهمله أو في قاعدة الهرم التنظيمي.

### 10-5- خصائص سوق العمل:

التغيرات في خصائص سوق العمل(الاستقرار أو عدم الاستقرار)

-استقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية تميل المنظمات الى تقليص دور ادارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء.

أما عدم الاستقرار(تتنافس المنظمات على الحصول على الكم والنوع المطلوب من الموارد البشري بأقل التكاليف) وهذا ما يميز أسواق العمل اليوم فنقوم بتوسيع دور ادارة الموارد

البشرية الى الأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات(تزيد من أهمية الموارد البشرية وادارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المنظمة).<sup>1</sup>

#### 10-6- توفر الكوادر الإدارية الكفؤة:

يجب توفر كوادر اداريه متخصصه تفهم مسؤوليات الإدارة أولا وتعكس هذه المسؤوليات بإجراءات وقواعد العمل ثانيا، ويجب أن تكون في المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية، لأن عدم توفر الكوادر المتخصصة يؤدي الى فشل ادارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة.<sup>2</sup>

#### خلاصة:

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية، حجر الزاوية في العملية الإدارية، ذلك لان مدى فعالية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد في درجة كبيرة على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات، فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات، والسياسات والخطط وهم الذين يضعون البرامج ويسهرون

1- علي السلمي، نفس المرجع، ص56.

2- علي السلمي، نفس المرجع، ص56.

على تنفيذها و يمكن القول أن نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى الاستخدام الأمثل لهذه القوى، هذا ما يبرز حتمية وجود توصيف وظيفي واضح يحدد مهام و واجبات ومسؤوليات تلك القوى العاملة.

## الفصل الثالث:



### تمهيد:

تعد المنشآت من الملاعب والساحات والمرافق الرياضية من جهة والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات التي تساعد على السير الحسن لهذه المرافق، كما أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي، لكن كل هذا لا يمكن أن يخدم الرياضة والرياضيين إذا لم يكن هناك إدارة سليمة تقوم على تسيير هذه المنشأة والحفاظ عليها جاهزة لإحتضان المنافسات وإستقبال الرياضيين والجماهير.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.

### 1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية.

والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "اوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ استاد STADAM وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

#### 1-1- ملعب البنتاثون:

رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...إلخ.

#### 1-2- ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

#### 1-3- البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم و إعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.<sup>1</sup>

#### 1-4- الليونيديون:

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

#### 1-5- الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه وإستكمل إبنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له ببيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف

<sup>1</sup> - عفاف ع المنعم درويش: الإمكانات في التربية البدنية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص59.



متفرج، كما ألحق به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام. ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

## 2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

### 1-2- المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشتملات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيمايلي:<sup>1</sup>

### 2-1-1- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل

المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.

### 2-1-2- الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

<sup>1</sup> - عفاف ع المنعم درويش، نفس المرجع، ص61.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفيتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.<sup>1</sup>

### 2-1-3- الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

### 2-1-4- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.<sup>2</sup>

### 2-1-5- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى

والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

### 2-1-6- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

<sup>1</sup> عفاف ع المنعم درويش، نفس المرجع، ص 62-63  
<sup>2</sup> عفاف عبد المنعم درويش، نفس المرجع، ص 63.

### 3- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.<sup>1</sup>

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (05-95) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

### 4- إدارة المنشآت الرياضية:

#### 4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 1991-11-2، الجزائر.

<sup>2</sup> مفتي إبراهيم حمادة، مرجع سابق، ص152

- 1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.
- 2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- 3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- 4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأ الرياضي.

#### 4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- 1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- 2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- 3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- 4- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفاذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.<sup>1</sup>

#### 4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- 1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:  
- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

<sup>1</sup> - مفتي إبراهيم حمادة، مرجع سابق، ص153، 154.

- تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).

3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.

4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.

8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.<sup>1</sup>

### 5- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:<sup>2</sup>

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

<sup>1</sup> - مفتي إبراهيم حمادة، نفس المرجع، ص155، 156.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-1991. الجزائر.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

#### 6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسابان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 6-1- إختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة إقامتها، حيث يختلف إختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل إختيار الموقع الذي

يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

#### 6-2- وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن من توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

1- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات و المنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص 18.

### 6-3- التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- يجب أن تكون وحدات نزع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.<sup>1</sup>

### 7- إمكانات المنشآت الرياضية:

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدفٍ من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وإطارات متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف.

و تلعب الإمكانات دوراً كبيراً في سير المنشآت الرياضية وتساهم في تطويرها وتعمل على تحقيق أهدافها التي من بينها :

- الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره .

- المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية<sup>2</sup>.

- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم .

- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل

الضرورية تحت تصرفهم.

كل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير الرياضة ورفع مستواها ومضاعفة النتائج بالإضافة إلى تحسين أداء الرياضي ومردوده .

ويمكن تحديد أنواع الإمكانات في المجال الرياضي على النحو التالي :

### 7-1- الإمكانات البشرية:

وهي المحرك الرئيسي للمنشآت الرياضية أو لأي منشأة، فغياب العنصر البشري يعني عدم جدوى تلك المنشآت، وتنقسم هي الأخرى إلى أقسام :

7-1-1- الممارسون: قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة

1- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2004، ص23.

2- الفقرتين 1 و 2 من المادة 03 من المرسوم رقم 77/177 المؤرخ في 20 شعبان 1397 هـ الموافق لـ 06/08/1977 : والمتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضات.

المدرسية، أوكل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف بطبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إلى تحقيقها، فهناك مثلاً من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم والحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارسها بدافع وطني . . . الخ .

**7-1-2- المنفذون:** وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين، معلمين، قادة . . . الخ .

**7-1-3- الفنيون:** وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة، وتتمثل هذه

المجموعة في : المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي، الموظفون الإداريين، الطبيب (هناك أخصائيين نفسيين، وأخصائي إصابات وعلاج طبيعي).

**7-1-4- العمال المهنيين:** وهم مجموعة العمال داخل المنشآت والملاعب تتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر من الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، عمال الصيانة، عمال النظافة، عمال الكهرباء . . . الخ.

#### 7-2- الإمكانات المادية:

وهي مجموعة من الأماكن والأجهزة والمعدات المخصصة لممارسة مختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وتنقسم بدورها إلى<sup>1</sup>:

**7-2-1- أماكن الممارسة:** وتتمثل في : الملاعب، القاعات، المسابح، المضامير . . . ، ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.

**7-2-2- المنشآت:** وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل : المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية، المركبات الرياضية . . . الخ .

**7-2-3- الأجهزة والمعدات:** وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كالأثقال في رياضة رفع الأثقال، والدراجات في رياضة سباق الدراجات . . . الخ، ومن جانب آخر هناك المعدات والتجهيزات

الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في الإدارة كالمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلاً . . . الخ.

<sup>1</sup> - الفقرتين 7 و 8 من المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 هـ الموافق لـ : 2005/12/22 والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.



### 7-3- إمكانات التمويل

تحتاج كل من الإمكانات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبو إليها<sup>1</sup> .  
ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه والمنشأة الرياضية المراد تسييرها، فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تنفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدات والمتطلبات الضرورية الواجب توافرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية<sup>2</sup>.  
ونظراً إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توافرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها :  
- رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجياته المختلفة .  
- رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك .  
يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله، فالاستثمار في رأس المال بشكل سليم يؤدي إلى تزايد مماً يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل<sup>3</sup>.

### 7-4- الإمكانات الطبيعية:

يقصد بها كل الموارد التي تساعد في ممارسة النشاطات الرياضية لكنها لا تدخل ضمن الإمكانات المادية كون هذه الأخيرة هي من صنع الإنسان كالأجهزة والمعدات وغيرها، أمّا الإمكانات الطبيعية فهي من صنع الخالق - عز وجل - ونجد منها : الجبال، الصحراء، البحار إذ يستعمل كل مورد منها في ممارسة رياضة معينة مثال: البحار تستعمل لممارسة رياضة القوارب الشراعية والجبال في رياضة التسلق . . الخ.  
على ضوء ما سبق فإننا نجد أن الإمكانات الطبيعية تتمتع بخصائص من بينها :  
- الإمكانات الطبيعية هبة من الله - سبحانه وتعالى - ولا تحتاج في بعض الحالات إلا إلى أشغال يقوم بها الإنسان حتى تتناسب جيداً مع ما سيمارس من رياضة داخلها .  
- الإمكانات الطبيعية - على عكس الرأس مال - غير قابلة للهلاك، وخاصة مع توفير بعض الحماية لها.

1- الفصل العاشر من القانون رقم: 04/10 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1425 هـ الموافق لـ 2004 /08/14 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

2- عفاف عبد المنعم، مرجع سابق، ص41.

3- عفاف عبد المنعم، نفس المرجع، ص42.

### 7-5- إمكانات المعلومات:

يساعد هذا النوع من الإمكانيات على حسن استغلال وسير الإمكانيات السابقة إذ نجد أن نجاح المنافسات الرياضية يتوقف بشكل كبير على ما توفره المنشآت الرياضية من معلومات مختلفة وهي كثيرة من بينها :

- معلومات حول أماكن ممارسة النشاطات الرياضية .
  - معلومات حول الأدوات والأجهزة المستخدمة في تلك النشاطات .
  - معلومات فنية حول المهارات الموجودة لدى اللاعبين .
  - معلومات إدارية حول التنظيم والتخطيط . . . . الخ .
  - معلومات حول أمن وسلامة الأجهزة والمعدات والمنشآت في حد ذاتها .
  - معلومات خاصة بالأرقام والنتائج عند وجود منافسات .
- يعتبر هذا النوع من الإمكانيات ذو أهمية كبرى في تطوير مجال الرياضة عموماً حيث نجد أنه :

- كلما توافرت المعلومات بحجم أكبر كلما سهل ذلك من مهام الإداريين والمسؤولين .
  - لا يمكن تحقيق الأهداف إلا بتوافر معلوماتٍ عنها، مما يوصل إلى مستوياتٍ عليا .
  - كلما كانت هناك دراية بالمعلومات كان هناك استخدام أمثل للإمكانيات الأخرى .<sup>1</sup>
- أما مصادر المعلومات فهي مختلفة وعديدة وقد زادت مع التطور التكنولوجي، ونجد منها:

- الهاتف والفاكس .
- الأقمار الصناعية .
- أجهزة التلفزيون والإذاعة .
- أجهزة الإعلام الآلي .
- شبكات المعلومات . INTERNET

### 8- أهمية الإمكانيات في المجال الرياضي:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم، نفس المرجع، ص44.

الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانات في هذا المجال على النحو التالي:<sup>1</sup>

- توافر الإمكانات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفنية وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانات.

- يعد توافر الإمكانات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

- إن توافرت الإمكانات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعد للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

- إن تواجد الإمكانات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

- توافر وتنوع الإمكانات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

- إن توافر الإمكانات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

- إن توافر الإمكانات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي، تاريخ التربية البدنية في المجتمع العربي و الدولي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1998، ص88.

- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

### 9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم<sup>1</sup> أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.

### 10- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:

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

#### 10-1- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكنا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يساهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.<sup>2</sup>

#### 10-2- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفة والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

#### 10-3- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

1- عفاف ع المنعم درويش، مرجع سابق، ص85.

2- عفاف ع المنعم درويش، مرجع سابق ، ص27.

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

#### 10-4- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

#### 10-5- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

#### 10-6- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

#### 10-7- إستخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

#### 10-8- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

### 11- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقا للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:<sup>1</sup>

#### 11-1- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويجية - ملاعب تنافسية.

#### 11-2- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

#### 11-3- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

#### 11-4- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

#### 11-5- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

#### 11-6- من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية (مدارس وكتليات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

#### 11-7- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية.... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمر الله أحمد البساطي: أسس و قواعد التدريب الرياضي، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط1، 1998. ص88.  
<sup>2</sup> أمر الله أحمد البساطي: مرجع سابق ص89.

## 12- المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

من أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية أبقّت الدولة الحق على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال الممارسة الرياضية وهذا بتشجيع ومساندة مجهودات الجماعات المحلية في إطار انجاز هذا النمط من المنشآت عن طريق منحها مساعدات مالية (المادة 90 من الأمر 95-09).

ودائماً من أجل نفس الهدف أعطت الدولة إمكانية الأشخاص الطبيعيين والمعنويين من القانون العام و الخاص انجاز واستغلال المنشآت الرياضية أو الترفيهية بعد المصادقة على مطابقتها للمواصفات التقنية. كما أنها تحفز وتشجع على إحداث صناعة التجهيزات والعتاد الرياضي.

في المادة 92 من الأمر 95-09 تصرح بأن الدولة و الجماعات المحلية تسهر على تحسين وصيانة مشتملات الهياكل القاعدية الرياضية العمومية وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية.

المادة 93 من نفس الأمر جاءت بالجديد فيما يخص ميدان استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية من الدولة أو الجماعات المحلية عن طريق التنازل للهياكل والتنظيم و التنشيط للمنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية أو لفائدة كل هيئة و/ أو مؤسسة محدثة لهذا الغرض.

## 13- الهيكل التنظيمي للمنشأة الرياضية:

لقد سبق وأن أشار الباحث إلى أنه لا يمكن لأي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها أن تقوم دون وجود هيكل تنظيمي، وهذا ينطبق بطبيعة الحال على المنشأة الرياضية إلا أن هناك مجموعة من الشروط والعوامل يجب مراعاتها عند بناء الهيكل التنظيمي من بينها :

- تحديد العمل ومهامه التفصيلية.
- تقييم العمل حسب طبيعة النشاطات الرياضية الموجودة.
- تحديد علاقة الرؤساء بالمرؤوسين.
- تحديد مستويات الإدارة ومدى تسلسل السلطة وتدرجها.
- تحديد خطوط السلطة والمسؤوليات بالشكل الذي يساعد على توضيح حقوق الأفراد العاملين داخل المنشأة الرياضية وواجباتهم.<sup>1</sup>

أما فيما يخص مضمون الهيكل التنظيمي لكل منشأة رياضية فإنه يتوقف على العوامل التالية :

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: مرجع سابق، ص 25.

- الهدف الذي تسعى إليه هذه المنشأة.

#### خلاصة:

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.



## الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع:



### تمهيد:

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

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

### 1- الدراسة الإستطلاعية :

أن القيام بهذا النوع من البحوث يستلزم إجراء دراسة استطلاعية جادة ,حيث تلعب الدراسة الاستطلاعية دورا بالغ الأهمية في أي بحث علمي ,فهي القاعدة الاساسية التي تبنى عليها التصورات الاولية وهي الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في ألقاء نظرة استشرافية من

أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية، كما تعتبر أيضا سندا قوي في توضيح مدى إمكانية إجراء هذا البحث.

بحيث قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارتي لبعض المركبات الرياضية بولاية بسكرة أين قمنا بتوزيع الإستبيان في صورتها الأولية على مجموعة من العمال الذي كان عددهم 32 عامل، من أجل الوقوف على نقائص وثغرات الإستبيان قبل التوزيع النهائي له، كما تم الخروج ببعض الملاحظات التي تخص بعض الأسئلة من الإستبيان.

## 2- منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة موضوع بحثنا، اخترنا لدراستنا المنهج الوصفي، حيث يهدف البحث الوصفي الى جمع بيانات لمحاولة اختبار فروض أو الإجابة على تساؤلات تتعلق بالحالة الجارية أو الراهنة لأفراد عينة البحث والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه، أي تصف ما هو كائن أو تصف ما هو حادث .  
والبحث الوصفي لا يقف عند حد تجميع البيانات وتبويبها وجدولتها ولكنه يتضمن قدر من التفسير لهذه البيانات.<sup>1</sup>

## 3- أداة الدراسة:

إذ اعتمدنا ما يعرف باستمارة الإستبيان الذي يعتبر أحد الوسائل العديدة للحصول لهذا على البيانات و هي أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق و التوصل إلى الواقع و التعرف على الظروف و الأحوال و دراسة المواقف و الاتجاهات والآراء .  
وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة بطريقة منهجية يتم وضعها في استمارة لترسل أو تسلم إلى الأفراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة وإعادتها للباحث التي تخدم الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويشترط أن تكون واضحة وتتميز بعدم التحيز، ويجب أن تكون الألفاظ والكلمات التي تتضمنها الأسئلة بسيطة وسهلة.

## 4- صدق وثبات أداة الدراسة :

### 1-4- صدق المحكمين:

تمتحقيق صدق الاستبيان عن طريق استطلاع رأي المحكمين على عبارات الاستبيان والمتمثلين في مجموعة من الأساتذة و الدكاترة المختصين في المجال الرياضي من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية لولاية بسكرة.

<sup>1</sup> محمد حسن علاوي، أسامة راتب: البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، 1999، ص 140.

#### 4-2- الموضوعية:

الاختبار الموضوعي يقل فيه التقدير الذاتي للمحكمين، فموضوعية الاختبار تعني قلة أو عدم وجود اختلاف في طريقة تقويم أداء المختبرين مهما اختلف المحكمون، فكلما قل التباين بين المحكمين دل ذلك على أن الاختبار موضوعي.<sup>1</sup>

يجب أن تكون تعليمات الاختبار ومحتويات الاستبيان واضحة ومفهومة، وكلما تحقق الثبات تحققت الموضوعية.

#### 5- مجتمع الدراسة:

إذا كان تعريف مجتمع البحث هو: "جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، يجب أن يشمل مجتمع البحث على النقاط التالية:

- أن يشمل جميع الأفراد المجتمع الأصلي.
- البيانات تكون دقيقة.

- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث.<sup>2</sup>

تكون مجتمع البحث من عمال المركبات الرياضية لولاية بسكرة لذا مجتمع دراستنا يتكون 132 عاملا و الذي تمثل في 8 وحدات تابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات ببسكرة.

#### 6- عينة الدراسة:

عينة البحث في جزء من المجتمع الأصلي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي. ومحاولة منا لتحديد العينة التي تكون أكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، شملت عينة البحث عمال المركبات على مستوى دائرة الوادي، وعملا بالمعايير المنهجية للبحوث العلمية، حتى تكون النتائج أكثر صدق و موضوعية فقد تم أخذ نسبة حوالي 25% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث لنحصل في الأخير على عينة حجمها ( 32 ) عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

#### 7- متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات البحث تبين لنا جليا أنه هناك متغيرات الأول مستقل، والثاني تابع.

1- كمال عبد الحميد إسماعيل، محمد صبحي حسنين: القياس في كرة اليد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980، ص 39، 40.  
2- حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسى: ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999، ص 45.

**7-1 المتغير المستقل:** هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى، وتكون ذات صلة بها، كما أنه السبب في علاقة السبب والنتيجة، أي العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج.<sup>1</sup>  
-المتغير المستقل يتمثل في: إدارة الموارد البشرية.

### 7-2 المتغير التابع:

وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول قيم المتغيرات أخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات علم قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع.<sup>2</sup>  
-المتغير التابع يمثل في: المنشآت الرياضية.

### 8- مجالات الدراسة:

**8-1- المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة على مستوى المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بالعالية و ملحقاته لولاية بسكرة

**8-2- المجال الزماني:** إن المدة المستغرقة للإنجاز هذا البحث دامت 6 أشهر من بداية أكتوبر 2016 إلى غاية مارس 2017 أما الجانب التطبيقي فاستغرق قرابة شهر ونصف.

### 9- الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إن هدف الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة، تساعدنا على التحليل والتفسير والحكم على مدى صحة الفرضيات والمعدلات الإحصائية المستعملة هي:

**قانون النسب المئوية:** لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بأسلوب التحليل الإحصائي هذا عن طريق تحويل النتائج التي حصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع القاعدة الثلاثية المعروفة بـ:

$$\text{س} \longleftarrow 100\%$$

$$\text{X} \longleftarrow \text{ع}$$

فإن:

$$= \text{X}$$

$$100 \times \text{ع}$$

<sup>1</sup>- Delandsheever:"Introduction à La recherche éducationnelle,EDA :collin bouvillier,paris:1976,p(20).

<sup>2</sup>- وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية؛دار الفكر المعاصر، دمشق سوريا، ص305.

X: النسبة المئوية.

ع: عدد الإجابات (عدد التكرارات).

س: عدد أفراد العينة.

### خلاصة

لقد تم عرض في هذا الفصل مختلف الإجراءات التي قمنا بها لإتمام الدراسة الميدانية والتي من خلالها نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي تقوم على أساسها هذه الدراسة ، ونستخلص مما سبق أنه لا توجد دراسة علمية بدون منهج , و كل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لابد وأن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة وتتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث , ولابد له أن تتوفر لديه أدوات البحث مختارة بدقة من عينة ومتغيرات واستبيان ... الخ. تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع ومنه فإن العمل بالمنهجية يعد أمرا ضروريا في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمين في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

## الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج  
الدراسة



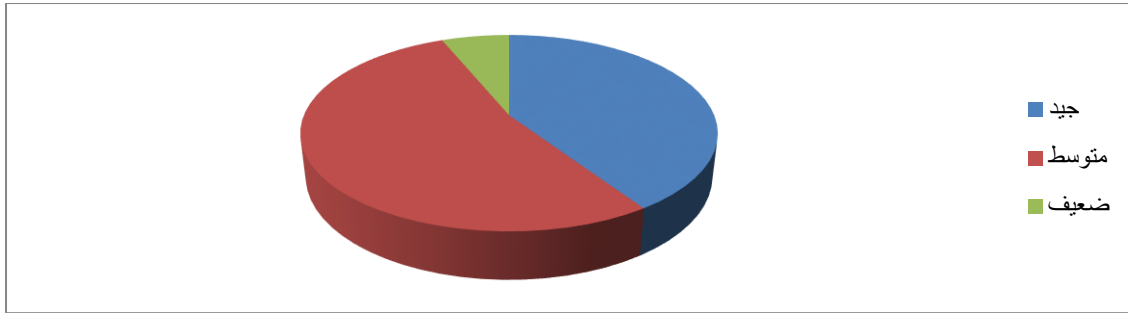
### 1- عرض و تحليل و مناقشة النتائج:

**المحور الأول:** تساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية.

**السؤال الأول:** هل ترى أن أداء الإدارة داخل المنشأة التي تعمل بها ؟

**الجدول رقم (1):** يبين إجابة العمال حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المنشأة التي يعملون بها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
40.62	13	جيد
53.12	17	متوسط
6.25	2	ضعيف
% 100	32	المجموع



**الشكل (04):** يبين نسبة إجابة العمال حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المنشأة التي يعملون بها.

### - عرض وتحليل النتائج:

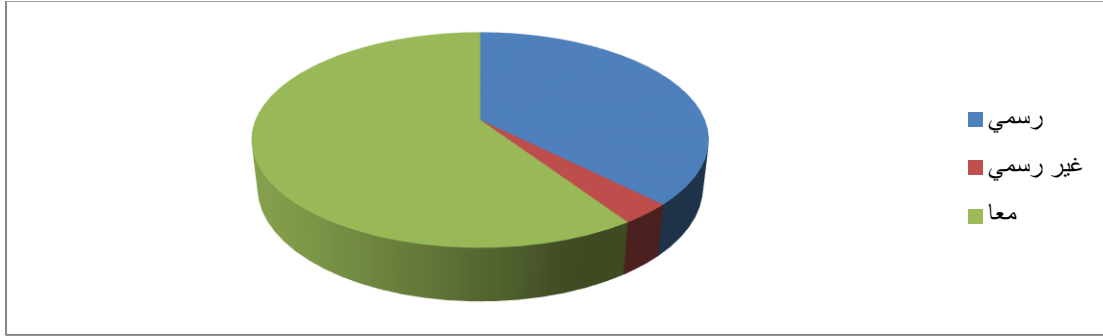
نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن نسبة 53.12% من العمال يرون أن أداء الإدارة في المنشأة التي يعملون بها متوسط، في حين نجد أن نسبة 40.62% أجابوا بأن أداء الإدارة في المنشأة جيد، بينما 6.25% يرون أن الأداء ضعيف.

**-الإستنتاج:** يتضح من خلال ماسبق أن أغلبية الإجابات كانت على ان المستوى العام للإدارة داخل المنشأة التي يعملون عليها متوسط ، وعليه فإن تفعيل الأداء الإداري داخل المنشأة يحتاج إلى توفير كل ما من شأنه أن يساهم في ذلك من موارد وإمكانيات....إلخ.

**السؤال الثاني:** هل تلجأ الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى ؟

**الجدول رقم (2):** بين إجابة العمال على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
37.5	12	التنظيم رسمي
3.12	1	التنظيم غير رسمي
59.37	19	التنظيمين معا
100	32	المجموع



الشكل (05): يبين نسبة إجابة العمال على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين.

#### عرض وتحليل النتائج:

بناءً على نتائج الجدول رقم (2) نرى أن نسبة 59.37% من العمال يرون أن التنظيمين معاً تلجأ إليهما الإدارة في تنظيم علاقاتها بين الموظفين، بينما يرى 37.5% من العمال أن التنظيم الرسمي هو السائد في تنظيم العلاقة بينهم، أما 3.12% فهم يرون أن التنظيم غير الرسمي هو الذي يسود.

#### الاستنتاج :

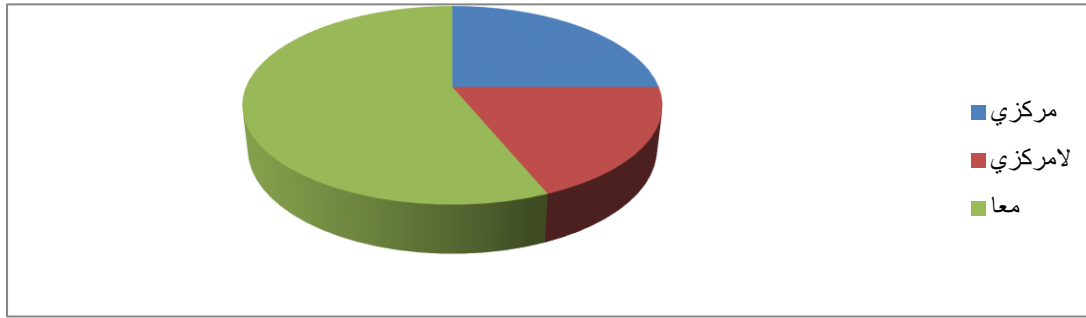
يتضح من ما سبق أن الموظفين يميلون أكثر نحو تكريس كلا الأسلوبين معاً وذلك بحكم التعاملات الكثيفة مع الإدارة و تعاملاتهم مع بعضهم مما يعمل على دفع أسلوب جيد للتسيير.

#### السؤال الثالث: كيف ترى أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة؟

الجدول رقم (3): يبين إجابة العمال حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
25	8	مركزي
18.75	6	لامركزي تفاعلي
56.25	18	الائتمين معا

100	32	المجموع
-----	----	---------



الشكل (06): يبين نسبة إجابة العمال حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.

#### عرض وتحليل النتائج:

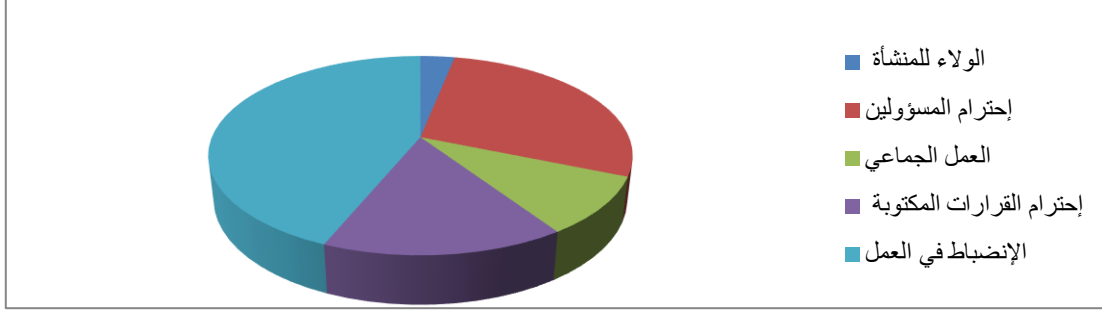
يتبين من خلال الجدول رقم (3) أن نسبة 56.25% يرون بأن أسلوب التنظيم الإداري مزيج بين الأسلوبين معا، في حين أن نسبة 18.75% يرون أن الأسلوب المعتمد هو لامركضى، بينما نسبة 25% يرون أن الأسلوب المعتمد هو مركزى.

#### الإستنتاج:

من خلال ما لاحظناه وجدنا أن إدارة المركب تجمع بين كلا الأسلوبين المركزي واللامركزية حيث لاحظنا من خلال تواجدها في المركب وتعاملنا مع المبحوثين أن الإدارة تفرد بالقرارات الهامة والمصيرية وهنا تتجسد المركزية، في حين تلجأ في بعض الحالات إلى إدارتها الفرعية وتسمح لها باتخاذ بعض القرارات العادية والروتينية، وهنا تتجسد اللامركزية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري.

السؤال الرابع: رتب حسب الأهمية ما يهكم في التنظيم الداخلي للمنشأة التي تعمل بها؟  
الجدول رقم (4): يبين إجابة العمال حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
3.12	1	الولاء للمنشأة
28.12	9	إحترام المسؤولين
9.37	3	العمل الجماعي
15.62	5	إحترام القرارات المكتوبة
43.75	14	الإنضباط في العمل
100	32	المجموع



**الشكل (4):** يبين نسبة إجابة العمال حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها.

#### عرض و تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والذي يوضح الترتيب على حسب الأهمية بالنسبة للعمال أنهم يميلون أكثر نحو الانضباط في العمل وهذا بنسبة 43.75% مقارنة بـ 28.12% ما يهم العمال هو احترام المسؤولين كما نجد في المرتبة الثالثة إحترام القرارات المكتوبة بنسبة 15.62% ونجد في المرتبة الرابعة العمل الجماعي بنسبة 9.37% وأخذت المرتبة الخامسة الولاء للمنشأة بنسبة 3.12% حيث جاءت الأخيرة في الترتيب.

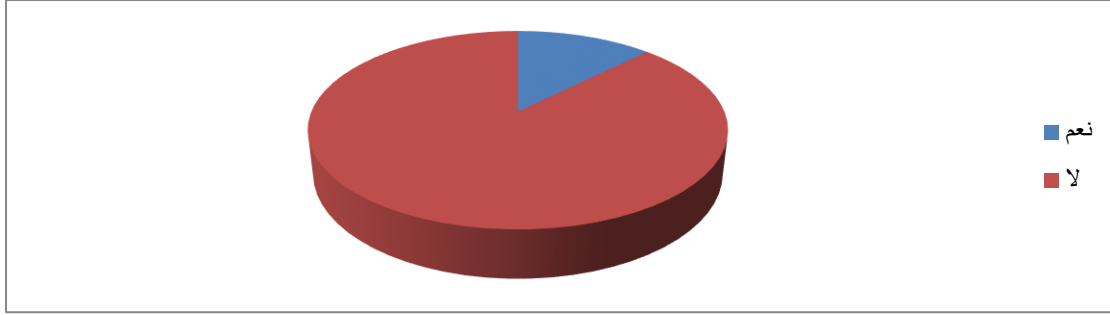
#### الإستنتاج:

يمكن أن نلاحظ مما سبق أن العمال يميلون نحو الانضباط في العمل وهذا دلالة على أن التنظيم الداخلي يميل نحو الرسمية واحترام اللوائح والإجراءات داخل المنشأة الرياضية، وهذا لا ينفي أن العمال يحترمون مسؤوليهم، وحسب ملاحظتنا لجو العمل السائد داخل المركب أن ذلك راجع نوعا ما إلى خوف العمال من ممارسة سلطة العقاب عليهم.

#### السؤال الخامس: هل تواجه مشاكل داخل عملك؟

**الجدول رقم (5):** يمثل إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
12.5	4	نعم
87.5	28	لا
100	32	المجموع



الشكل (08): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (5) أن نسبة 87.5% من العمال يرون بأنه لا توجد مشاكل داخل العمل، في حين أن نسبة 12.5% يرون بأن هناك مشاكل داخل العمل.

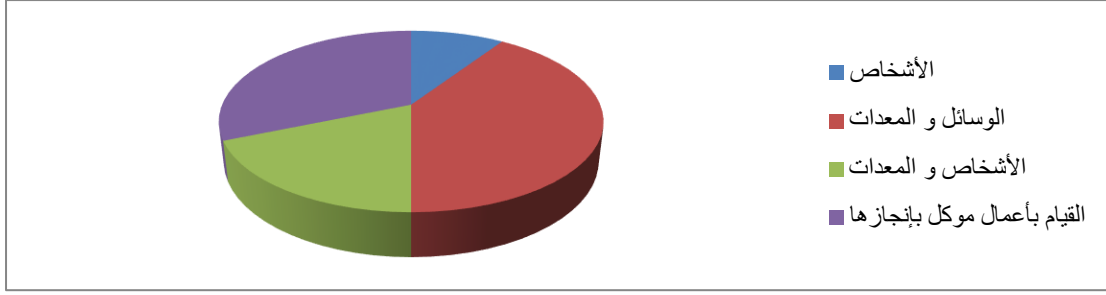
#### الإستنتاج:

نلاحظ من ما سبق أن أغلبية العمال يرون بأن المشاكل غير موجودة وهذا راجع إلى حسن تنظيم الإدارة و العلاقات الإنسانية السائدة فيما بين بعضهم.

#### السؤال السادس: هل لديك مسؤوليات في مكان عملك؟

الجدول رقم (6): يبين إجابة العمال عن مدى المسؤوليات في مكان العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
9.37	3	الأشخاص
40.62	13	الوسائل و المعدات
18.75	6	الأشخاص و المعدات
31.25	10	القيام بأعمال موكل بإنجازها
100	32	المجموع



**الشكل (09):** يبين نسبة إجابة العمال عن مدى المسؤوليات في مكان العمل.

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (6) أن نسبة 40.62% من العمال يملكون مسؤوليات تجاه الوسائل و المعدات، في حين أن نسبة 31.25% يقومون بالأعمال الموكلون بإنجازها، بينما نسبة 18.75% هم مسؤولون عن الأشخاص و المعدات، في حين أن نسبة 9.37% يعتبرون مسؤولون عن الأشخاص.

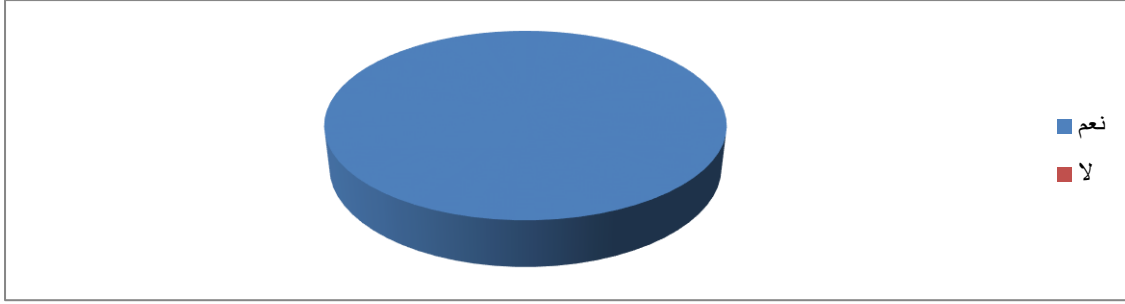
### الإستنتاج:

من خلال ما سبق نجد أن الإدارة تحترم مبدأ تحديد المسؤوليات وتعمل على ترسيخه بشكل يساهم في تطوير العملية التنظيمية داخلها ما يخفف عنها جزء من المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتسهيل عملية التسيير الإداري.

### السؤال السابع: هل تحترم القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة؟

الجدول رقم (7): يمثل إجابة العمال حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
100	32	نعم
-	-	لا
100	32	المجموع



الشكل (10): يمثل نسبة إجابة العمال حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (7) أن نسبة 100% أي ما يعني أن كل العمال يحترمون القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

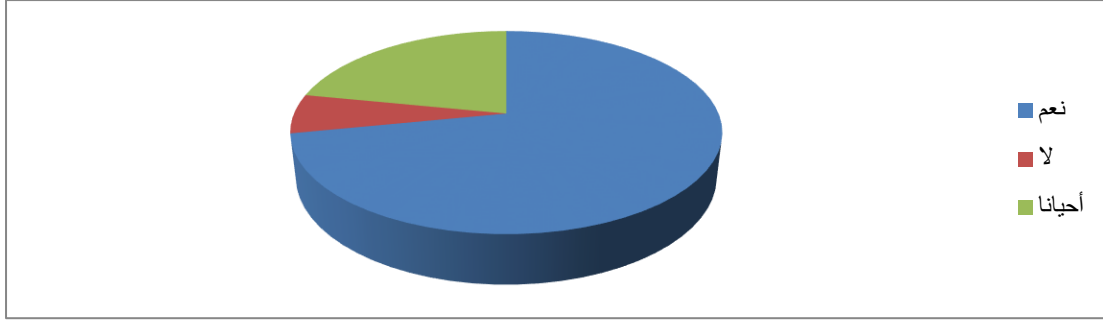
#### الإستنتاج:

يتبين لنا من خلال ما سبق أن الإدارة تتعامل مع العمال بشكل صارم وجدي وهذا يجعل العمال يحترمون القواعد والقوانين خوفا من تلقي العقوبات.

السؤال الثامن: هل تراقب الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل؟

الجدول رقم(8): يبين إجابة العمال حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
71.87	23	نعم
6.25	2	لا
21.87	7	أحيانا
100	32	المجموع



الشكل (11): يبين نسبة إجابة العمال حول مدى مراقبة الإدارة انضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (8) أن نسبة 71.87% من العمال يرون بأن الإدارة تراقب انضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل، في حين أن نسبة 21.87% يقول بأن المراقبة تكون أحيانا، بينما نسبة 6.25% لا يرون بأن الإدارة تقوم بواجب المراقبة للموظفين إزاء مواقيت عملهم.

#### الإستنتاج:

كما هو مبين في الجدول أن الإدارة تراقب انضباط موظفيها وعمالها إزاء مواقيت العمل، ويتركز هذا بدرجة كبيرة لدى الموظفين الإداريين والإطارات كون أعمال هذه الفئات لا تحتمل أي ماطلة أو تقاعس.

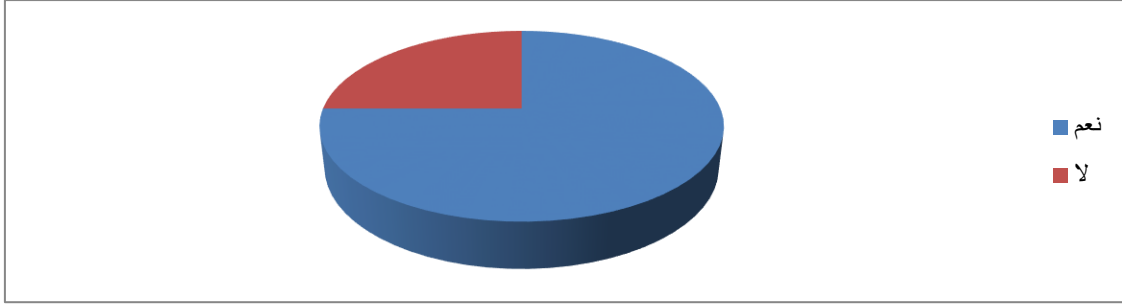
#### المحور الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.

السؤال التاسع: هل تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة؟

الجدول رقم(9): يبين إجابة العمال عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
75	24	نعم
25	8	لا
100	32	المجموع





الشكل(12): يبين نسبة إجابة العمال عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة 75% من العمال يرون بأن التقارير تنتقل من المسؤولين في القاعدة إلى القمة، بينما نسبة 25% يرون بأن التقارير لا تصل بهذه الصورة.

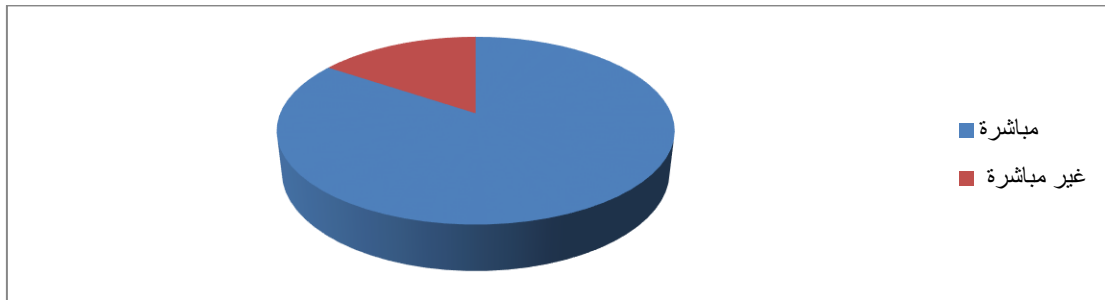
#### الإستنتاج:

الملاحظ من خلال ما سبق أن عملية الاتصالات الصاعدة تتجسد بشكل كبير، وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية داخله.

#### السؤال العاشر: أ/-علاقتك برؤسائك في العمل؟

الجدول رقم(10): (10-أ) يبين إجابة العمال عن العلاقة برؤسائهم في العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
84.37	27	مباشرة
15.62	5	غير مباشرة
100	32	المجموع



الشكل(13-أ): يبين نسبة إجابة العمال عن العلاقة برؤسائهم في العمل.

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (10-أ) أن نسبة 84.37% من العمال يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة مباشرة، بينما نسبة 15.62% يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة غير مباشرة.

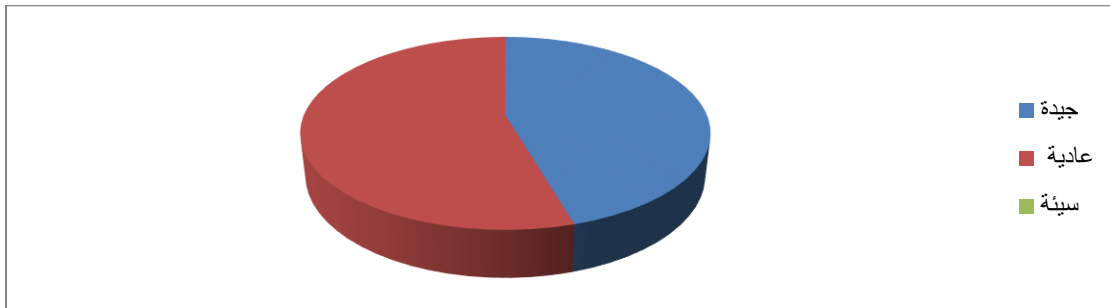
### الإستنتاج:

الملاحظ من خلال مل سبق أن الغالبية من العمال تقوم العلاقة بينهم وبين رؤوسهم بشكل مباشر، الأمر الذي يساهم في تفعيل العمل الإداري والتنظيمي داخل المنشأة.

السؤال العاشر: ب/ما طبيعة هذه العلاقة؟

الجدول رقم(10): (ب) يبين إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
46.87	15	جيدة
56.25	18	عادية
-	-	سيئة
100	32	المجموع



الشكل (13- ب): يبين نسبة إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة.

### عرض و تحليل النتائج:

## الفصل الخامس ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يتبين من خلال الجدول رقم (10- ب) أن نسبة 56.25% من العمال يرون بأن طبيعة علاقتهم برؤسائهم هي علاقة عادية، بينما نسبة 46.87% يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة جيدة.

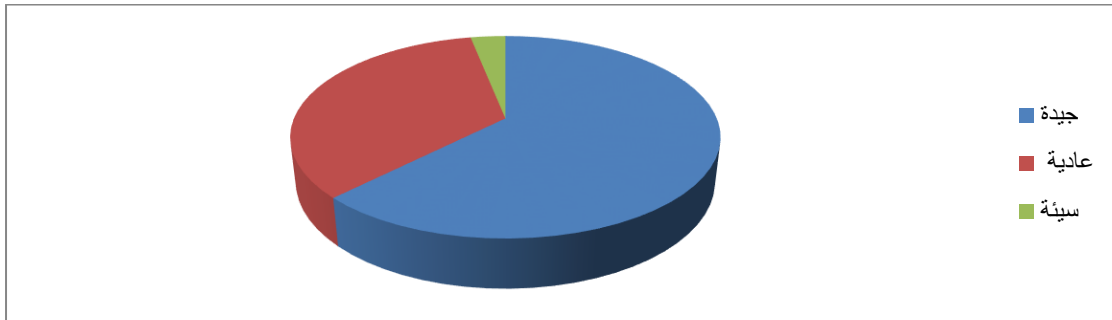
### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة العلاقة بين العمال ومروؤسيهم في المنشأة تتراوح بين الجيدة والعادية وهذا راجع إلى تلك العلاقة التي تربط المسؤول بالعمال والتي تبني على احترام كلمتهم لمنصبه وعمله.

### السؤال الحادي عشر: علاقتك مع العمال؟

الجدول رقم (11): يبين إجابة العمال عن علاقتهم بينهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
62.5	20	جيدة
34.37	11	عادية
3.12	1	سيئة
100	32	المجموع



الشكل (14): يبين نسبة إجابة العمال عن علاقتهم بينهم.

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة 62.5% من العمال يرون بأن طبيعة علاقتهم فيما بينهم هي علاقة جيدة، بينما نسبة 34.37% يرون بأن علاقتهم بينهم هي علاقة عادية، في حين أن نسبة 3.12% يرون بأن العلاقة بينهم سيئة.

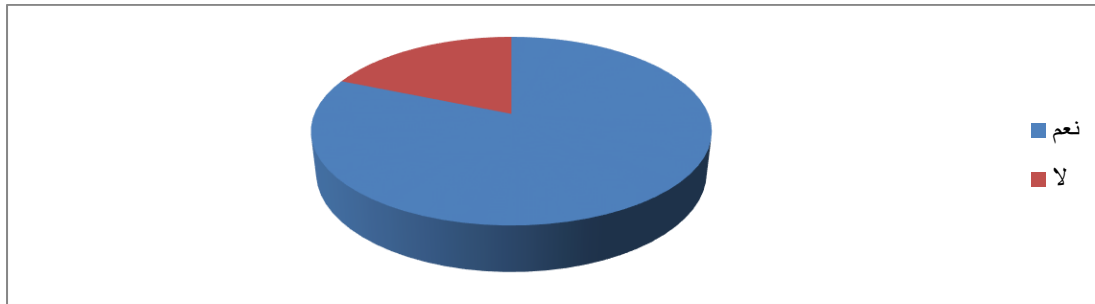
### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة العلاقة بين العمال في المنشأة تتراوح بين الجيدة والعادية وهذا راجع إلى تلك العلاقات الإنسانية التي تربط العمال فيما بينهم والتي تبنى على احترام كل منهم للآخر وهذا ما يجعل المنشأة في حالة إستقرار داخلي.

**السؤال الثاني عشر:** هل أنت راض عن طبيعة تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال داخل المنشأة؟

**الجدول رقم (12):** يبين إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
81.25	26	نعم
18.75	6	لا
100	32	المجموع



**الشكل (15):** يبين نسبة إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 81.25% من العمال يرون بأنهم راضون عن تعامل المسؤولين معهم، بينما نسبة 18.75% يرون بأنهم غير راضين عن هذا التعامل.

### الإستنتاج:

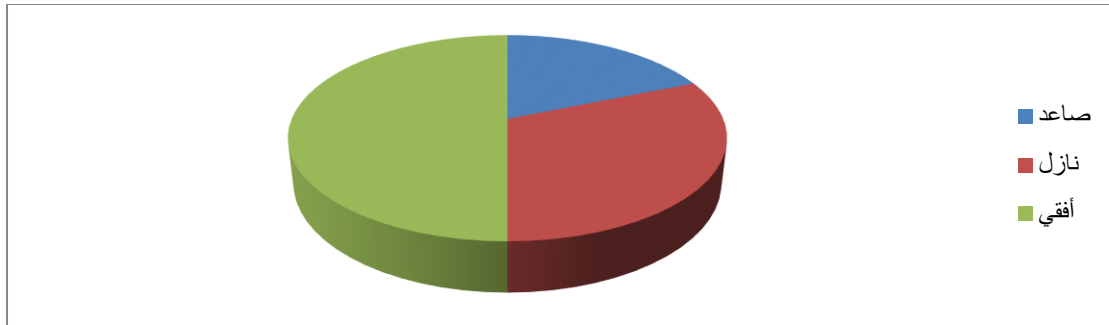
## الفصل الخامس ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة تعامل المسؤولين مع العمال في المنشأة تلقى رضى واسع مما يعني أن القيادة جيدة والأسلوب الذي تعتمده سليم، وهذا ينعكس إيجاباً على العملية التنظيمية للإدارة.

السؤال الثالث عشر: رتب أنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتكم؟

الجدول رقم (13): يبين إجابة العمال وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
18.75	6	صاعد
31.25	10	نازل
50	16	أفقي
100	32	المجموع



الشكل (16): يبين نسبة إجابة العمال وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم.

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 50% من العمال يرون بأن الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم هو الأفقي، بينما نسبة 31.25% يرون بأن الإتصال السائد هو النازل، في حين أن نسبة 18.75% يرون بأنه إتصال صاعد.

### الإستنتاج:

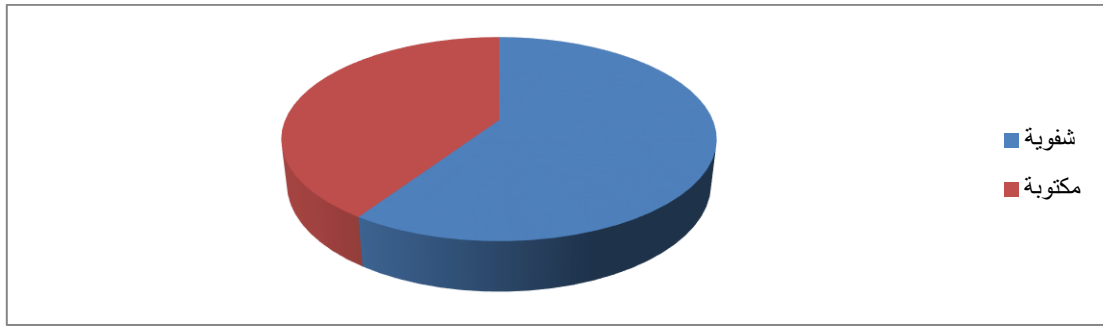
## الفصل الخامس ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

مما سبق يمكن أن نقول بأن أنواع الإتصال المعمول بها تتنوع ويهدف هذا التنوع للاتصالات إلى التنسيق بين كل الوحدات حسب مستوياتها المختلفة.

**السؤال الرابع عشر:** ما هي برأيك أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة؟

**الجدول رقم (14):** يبين إجابة العمال عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
34.37	11	شفوية
65.62	21	مكتوبة
100	32	المجموع



**الشكل (17):** يبين نسبة إجابة العمال عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة

### عرض و تحليل النتائج:

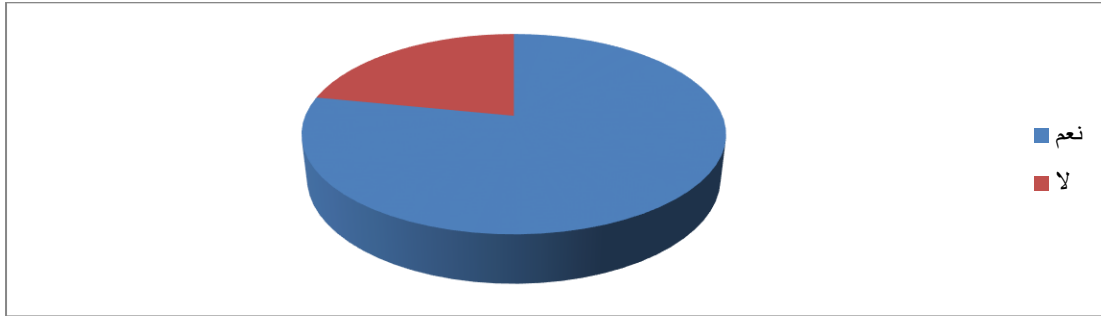
يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 65.62% من العمال يرون بأن أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة هي المكتوبة، بينما نسبة 34.37% يرون بأن وسائل الإتصال الأنجع والأصلح هي الشفوية.

### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن وسائل الإتصال المعمول بها متنوع ويهدف هذا التنوع للاتصالات إلى الفهم الأفضل للأوامر والتواصل بشكل سهل وسلس لضمان تنفيذها.

**السؤال الخامس عشر: أ-هل هناك علاقات بين المنشأة التي تعمل بها و مثيلاتها؟**  
**الجدول رقم(15):(15-أ)يبين إجابة العمال عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و**  
**مثيلاتها.**

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
78.12	25	نعم
21.87	7	لا
100	32	المجموع



**الشكل(18-أ):يبين نسبة إجابة العمال عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها.**

#### **عرض و تحليل النتائج:**

يتبين من خلال الجدول رقم (15-أ) أن نسبة 78.12% من العمال يرون بأن هناك علاقة بين منشأتهم ومثيلاتها، بينما نسبة 21.87% يرون بأنه ليس هناك علاقة تربط بين منشأتهم ومثيلاتها.

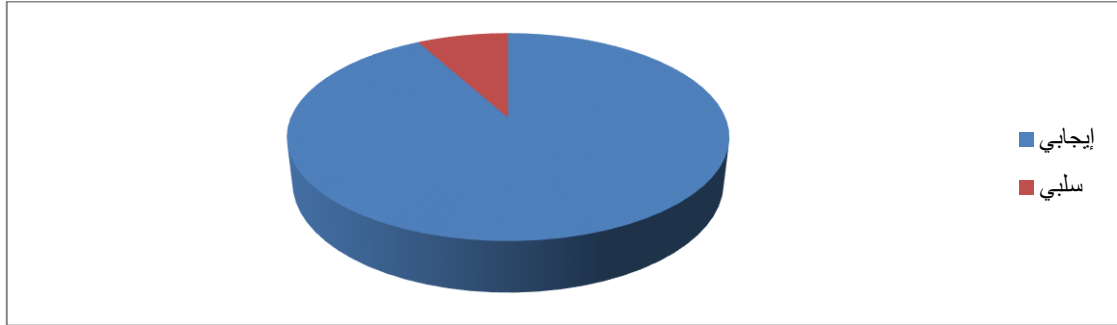
#### **الإستنتاج:**

مما سبق يمكن أن نقول بأن العلاقات بين بعض المنشآت الرياضية ومثيلاتها راجع بدرجة كبيرة إلى طبيعة النشاطات المماثلة في الجانب الرياضي والبدني، حيث تفرض طبيعة هذا الأخير أن تكون هناك اتصالات وعلاقات دائمة خاصة في إطار المنافسات الرياضية، وهذا من شأنه أن يساعد على إتباع إستراتيجية متينة تساهم في تطوير المنشآت الرياضية بشكل عام.

السؤال الخامس عشر: ب/ما مدى تأثير هذه العلاقات في رأيك على العمل الإداري في المنشأة.

الجدول رقم(15): (ب-15) يبين إجابة العمال عن مدى تأثير العلاقات في رأيك على العمل الإداري في المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
92	23	إيجابي
8	2	سلبي
100	25	المجموع



الشكل(18- ب): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى تأثيرا لعلاقات على العمل الإداري في المنشأة.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (ب-15) أن نسبة 92% من العمال يرون بأن هذه العلاقة تؤثر على العمل الإداري داخلها، بينما نسبة 8% يرون بأنها لا تؤثر على علاقات العمل الإداري.

#### الإستنتاج:

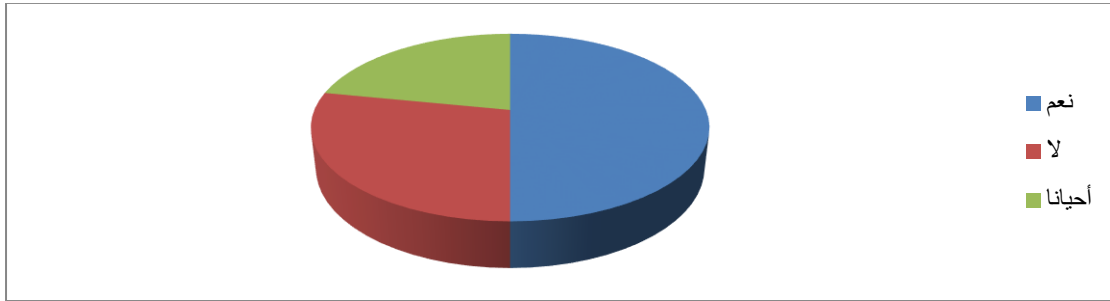
مما سبق يمكن أن نقول بأن هذه العلاقات كان لها تأثير إيجابي على الإدارة وذلك من خلال التعامل الجيد المبني على الاحترام، وتبادل خبرات والتعاون في مجالات الاختصاص المشتركة.



السؤال السادس عشر: أ/هل هناك لجان يعتمد عليها في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة؟

الجدول رقم(16): (16-أ) يبين إجابة العمال عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
50	16	نعم
28.12	9	لا
21.87	7	أحيانا
100	32	المجموع



الشكل(19-أ): يبين نسبة إجابة العمال عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (16-أ) أن نسبة 50% من العمال يرون بأن هناك لجان معتمدة في إتخاذ القرارات في المنشأة، بينما نسبة 28.21% يرون بأنه ليس هنالك لجان معينة، في حين أن نسبة 21.87% يرون بأنه اللجان توجد في بعض الأحيان.

#### الإستنتاج:

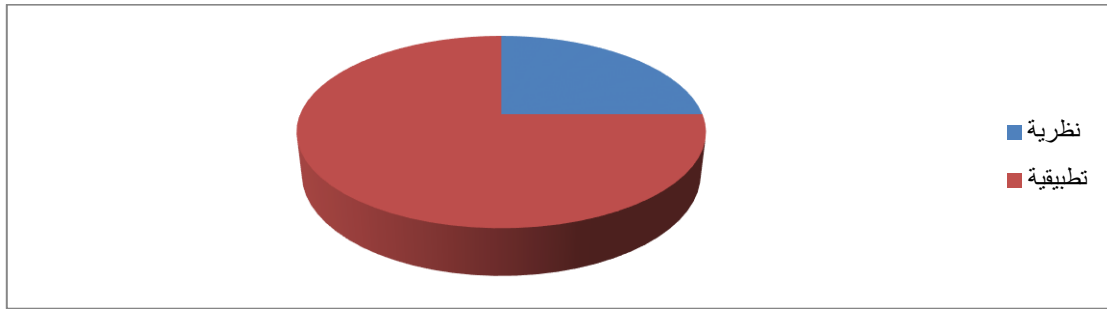
مما سبق يمكن أن نقول بأن الكثير من الإدارات تعتمد إلى توكيل عملية اتخاذ القرار إلى لجان معينة وخاصة إذا كانت تلك القرارات هامة وإستراتيجية فإن الإدارة تقوم بتشكيل لجان، هذه الأخيرة

تعمل بدورها على دراسة المواضيع ذات الأهمية وتصدر القرار بشأنها.

## الفصل الخامس ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السادس عشر: ب/في حالة الإجابة بنعم فما رأيك في قرارات تلك اللجان؟  
الجدول رقم(16): (ب-16) يبين إجابة العمال و رأيهم في قرارات تلك اللجان.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
25	4	نظرية
75	12	تطبيقية
100	16	المجموع



الشكل(19-ب): يبين نسبة إجابة العمال و رأيهم في قرارات تلك اللجان.

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (ب-16) أن نسبة 75% من العمال يرون بأن هذه القرارات تطبيقية، بينما نسبة 28.21% يرون بأن قراراتها نظرية.

### الإستنتاج:

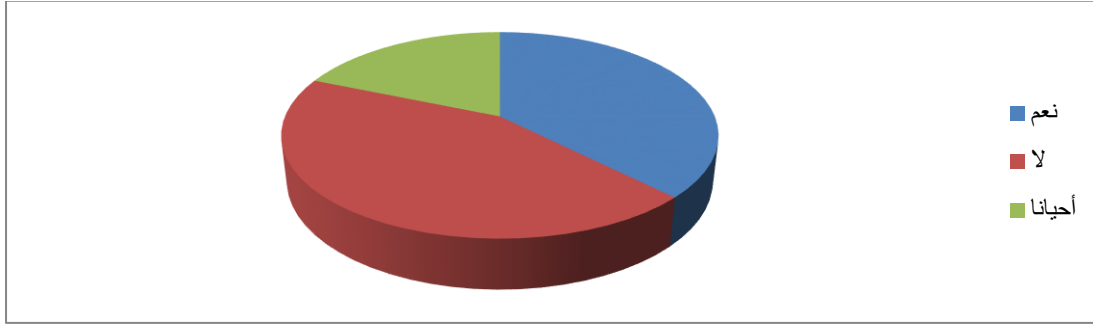
مما سبق يمكن أن نقول بأن عملية اتخاذ القرار للجان قرارات تطبيقية أكثر منها نظرية وهذا ما يجعل هذه اللجان هي تنفيذية وليست استشارية فقط.

السؤال السابع عشر: هل تستشار في بعض القرارات الصادرة عن إدارة المنشأة؟

الجدول رقم(17): يبين إجابة العمال عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن إدارة.

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
37.5	12	نعم
43.75	14	لا
18.75	6	أحيانا
100	32	المجموع



الشكل (20): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن الإدارة.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة 43.75% من العمال يقولون بأنهم لا يستشارون في بعض القرارات الصادرة عن إدارتهم، بينما نسبة 37.5% يرون بأنهم يستشارون، في حين أن نسبة 18.75% يقولون بأنهم أحيانا يستشارون.

#### الإستنتاج:

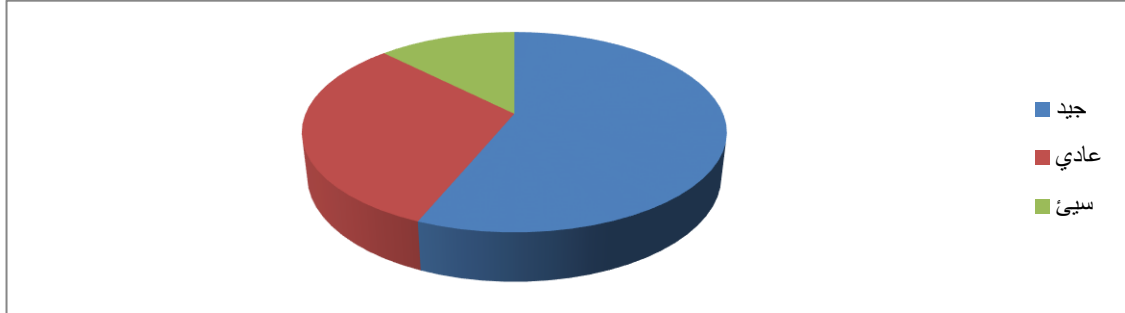
مما سبق يمكن أن نقول بأن الكثير من الإدارات تعتمد إلى إشراك العمال في بعض عمليات اتخاذ القرار البسيطة والتي تخصهم فقط بينما تنفرد القيادة بالقرارات الهامة و الإستراتيجية ذات الأهمية.

السؤال الثامن عشر: ما هو تقييمك للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية التي تعملون بها؟

الجدول رقم (18): يبين إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
------------------	----------------------------	--------

	(	
56.25	18	جيد
31.25	10	عادي
12.5	4	سيئ
100	32	المجموع



**الشكل (21):** يبين نسبة إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 56.25% من العمال يقيمون العملية التنظيمية بأنها جيدة، بينما نسبة 31.25% يرون بأن العملية التنظيمية عادية، في حين أن نسبة 12.5% يقولون بأنها سيئة.

#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال يقيمون التنظيم الإداري ما بين جيد وعادي، و يتوقف في الأساس نجاح الإدارة عموماً والإدارة الرياضية على وجه الخصوص على مدى وجود تنظيم جيد وفعال يسعى إلى تحديد المسؤوليات والوظائف وتنسيق الجهود و ترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة.

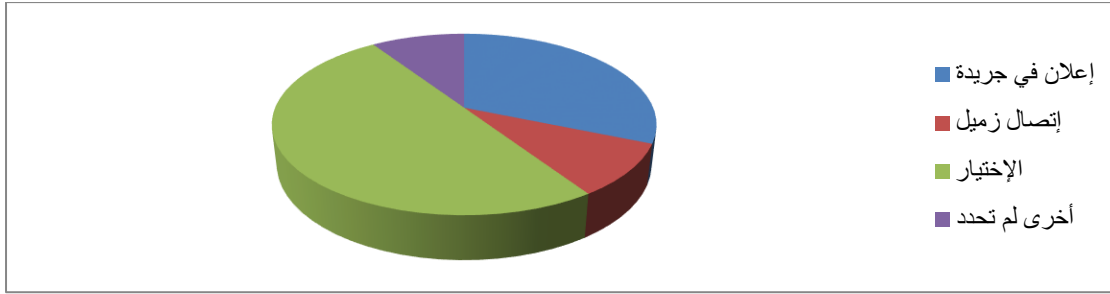
❖ **المحور الثالث: مدى تأثير العمليات الإدارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية؟**

**السؤال التاسع عشر:** كيف تم توظيفكم داخل هذه المنشأة؟

**الجدول رقم (19):** يبين إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات	الجواب
------------------	--------------------------	--------

	(	
31.25	10	إعلان في جريدة
9.37	3	إتصال زميل
50	16	الإختيار
9.37	3	أخرى لم تحدد
100	32	المجموع



الشكل (22): يبين نسبة إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة.

#### عرض و تحليل النتائج:

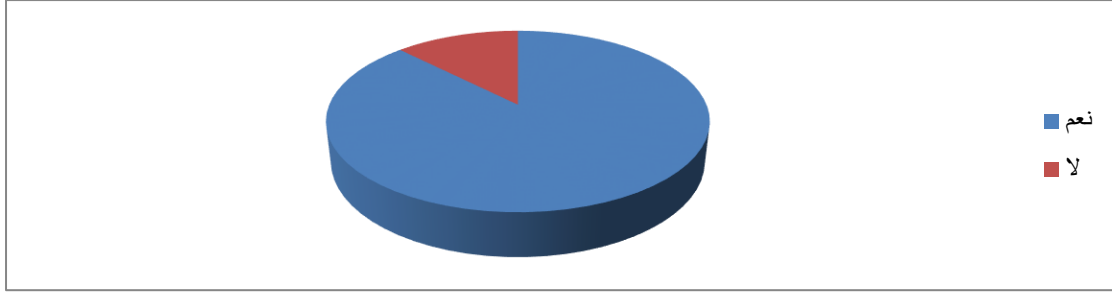
يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 50% من العمال يقولون بأنهم تم توظيفهم عن طريق الإختيار، بينما نفس النسبة وهي 9.37% يقولون بأنهم وظفوا عن طريق إتصال زميل وطرق أخرى لم يحددها، في حين أن نسبة 31.25% يقولون بأنهم توظفوا عن طريق إعلان في جريدة.

**الإستنتاج:** مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال وظفوا بعدة طرق مختلفة كل حسب عمله وهذا يعني بأن الإدارة كانت تبحث عن اليد العاملة والموارد البشري كل حسب تخصصه لهذا قامت تغيير طرق التوظيف للإستفادة القصوى من المتخصصين .

**السؤال العشرون:** هل تم إحترام إجراءات التوظيف؟

**الجدول رقم (20):** يبين إجابة العمال عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
87.5	28	نعم
12.5	4	لا
100	32	المجموع



الشكل(23): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف.

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 87.5% من العمال يرون بأنه تم إحترام إجراءات توظيفهم من طرف الإدارة، بينما نسبة 12.5% يرون بأنه لم يتم إحترام هذه الإجراءات.

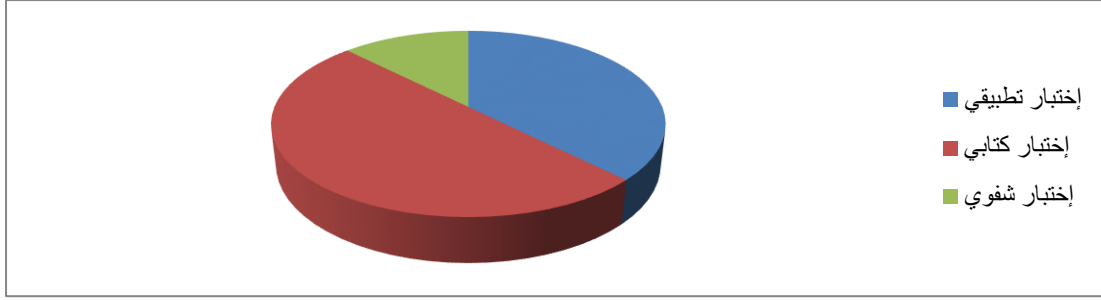
### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال أغلبهم يرون أن إجراءات التوظيف المعتمدة من طرف إدارة كانت قانونية وسليمة وتتسم بالشفافية الأمر الذي يعني أن اختيار موارد البشرية كان على أساس الكفاءة والمهارة.

السؤال الواحد والعشرون: ما هو نوع الإختبار الذي أجري لك عند التوظيف؟

الجدول رقم(21): يبين إجابة العمال عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات( التكرارات )	الجواب
37.5	12	إختبار تطبيقي
50	16	إختبار كتابي
12.5	4	إختبار شفوي
100	32	المجموع



الشكل (24): يبين نسبة إجابة العمال عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف.

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة 50% من العمال يقولون بأن الإختبار الذي خضعوا له عند التوظيف هو إختبار كتابي، بينما نسبة 37.5% يرون بأنه إختبار تطبيقي، في حين أن نسبة 12.5% يقولون بأنه إختبار شفوي.

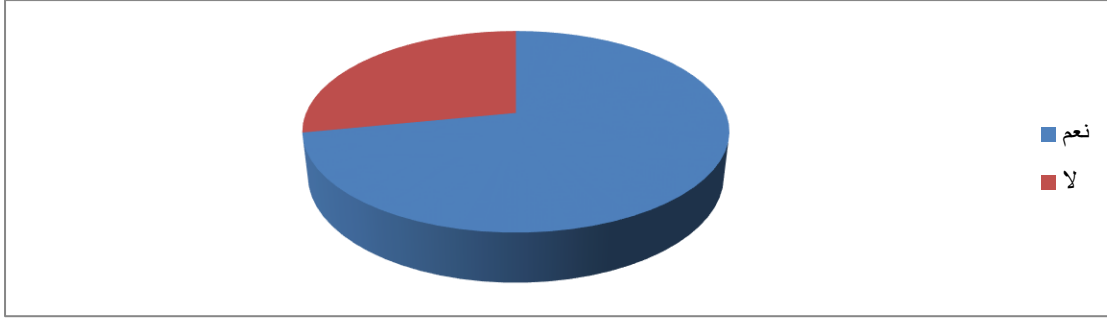
### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأنه رغم اختلاف أنواع الاختبارات إلا أنها تهدف جميعا إلى الكشف عن قدرات وإمكانيات المترشحين للوظيفة، وهي من جهة أخرى تعتبر تأكيدا لمبدأ تكافؤ الفرص وفتح باب التنافس النزيه، وذلك بما يكفل اختيار أفضل الممتحنين في ضوء متطلبات العمل.

### السؤال الثاني والعشرون: هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها؟

الجدول رقم (22): يبين إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
71.87	23	نعم
28.12	9	لا
100	32	المجموع



الشكل(25): يبين نسبة إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 71.87% من العمال يقولون بأنهم راضون عن الوظيفة التي يشغلونها، بينما نسبة 28.12% يقولون بأنهم غير راضين عن وظيفتهم.

#### الإستنتاج:

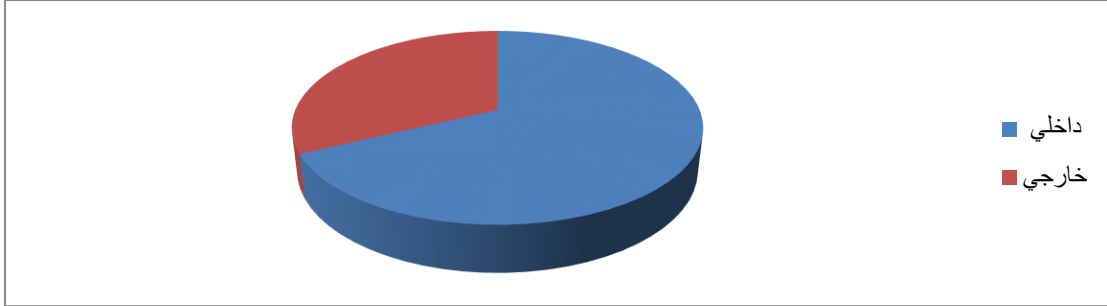
مما سبق يمكن أن نقول بأن الغالبية الكبرى من العمال لديها إحساس بالرضا الوظيفي، مما يعني أن العمل المؤسساتي يسير بشكل جيد، ويدعوا إلى التفاؤل بإمكانية التطور والتوسع المستقبلي.

#### السؤال الثالث والعشرون: ما طبيعة التكوين الذي أجرитеه؟

الجدول رقم(23): يبين إجابة العمال على طبيعة التكوين الذي أجره.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
59.37	19	داخلي
40.62	9	خارجي
100	32	المجموع





الشكل (26): يبين نسبة إجابة العمال على طبيعة التكوين الذي أجروه.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 59.37% من العمال يقولون بأن التكوين الذي أجروه هو تكوين داخلي، بينما نسبة 40.62% يقولون بأن تكوينهم كان خارجي.

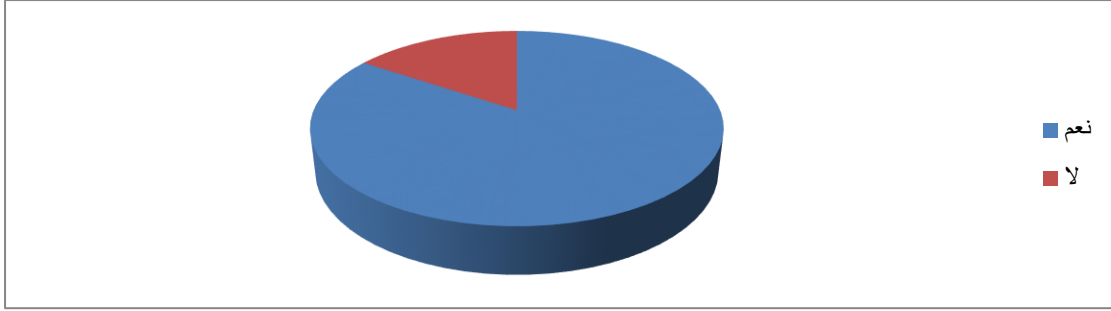
#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال قد تلقوا تكويناً يليق بوظيفتهم وهذا لتسهيل عملية الإدماج مع الوظيفة التي يعمل بها وتجنب العشوائية في الأداء والعمل، وهذا يدل على أن الإدارة حرصت وبشكل جدي على تكوين عمالها وتحضيرهم للعمل وهذا يحسب لها.

#### السؤال الرابع والعشرون: هل أنت راض عن طريقة التكوين الذي تلقيته؟

الجدول رقم (24): يبين إجابة العمال حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
84.73	27	نعم
15.62	5	لا
100	32	المجموع



الشكل(27): يبين نسبة إجابة العمال حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 84.73% من العمال يقولون بأن راضون عن طبيعة التكوين الذي تلقوه، بينما نسبة 15.62 % يقولون بأنهم غير راضين التكوين الذي تلقوه.

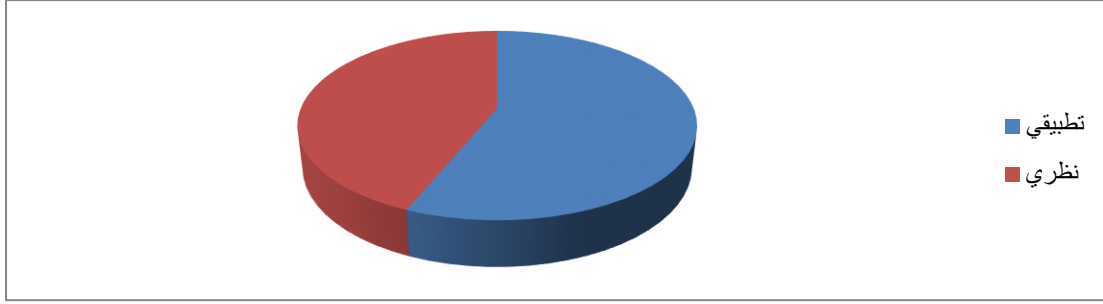
#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن الأغلبية من العمال الذين تلقوا التكوين لديهم درجة كبيرة من الرضا عنها ويحسون بأنها كانت إيجابية وفعالة.

#### السؤال الخامس والعشرون: ما الجانب الذي كان يغلب على التكوين؟

الجدول رقم(25): يبين إجابة العمال عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
56.25	18	تطبيقي
43.75	14	نظري
100	32	المجموع



الشكل (28): يبين نسبة إجابة العمال عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 56.25% من العمال يقولون بأن الجانب الغالب على التكوين الذي أجروه هو تطبيقي، بينما نسبة 43.75% يقولون بأن الجانب الغالب على تكوينهم تكوينهم كان نظري.

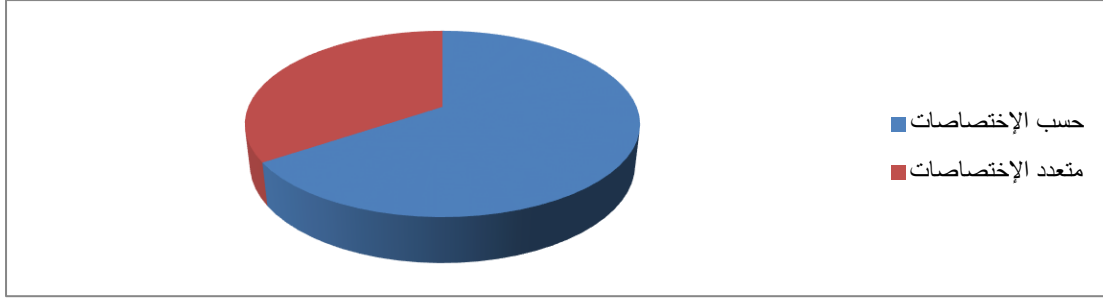
#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال قد تلقوا تكويناً يليق بوظيفتهم سواء كان هذا نظرياً أو تطبيقياً وهذا لتسهيل عملية الاندماج مع الوظيفة التي يعمل بها وتجنب العشوائية في الأداء.

السؤال السادس والعشرون: حسب رأيك كيف يكون التكوين؟

الجدول رقم (26): يبين إجابة العمال حسب رأيهم كيف يكون التكوين.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
65.62	21	حسب الإختصاصات
34.37	11	متعدد الإختصاصات
100	32	المجموع



الشكل(29): يبين نسبة إجابة العمال حول رأيهم كيف يكون التكوين.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة 65.62% من العمال يرون بأن التكوين الذي يجب أن يطبق وبشكل أكبر هو حسب الإختصاصات، بينما نسبة 34.37% يرون بأن التكوين المتعدد الإختصاصات هو الأفضل.

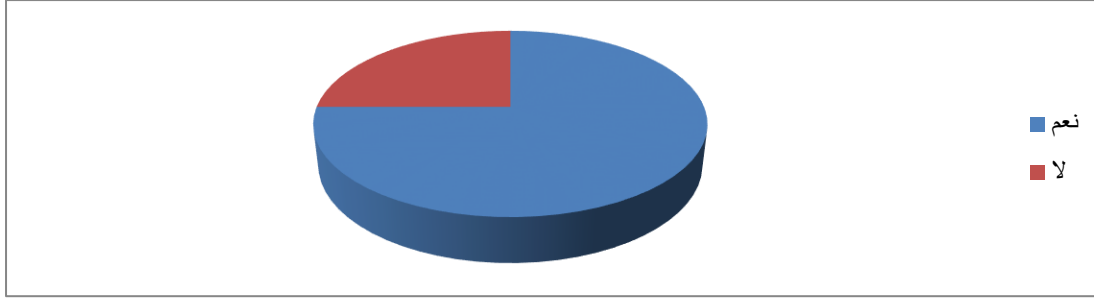
#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال يميلون أكثر نحو التخصص في التكوين في حين يرى آخريين بأن التعدد في الإختصاصات يعد الأفضل كل حسب رؤيته ولكن التخصص أو التعدد يختلف باختلاف الوظائف المشغولة.

#### السؤال السابع والعشرون: هل تحس بالإستقرار في بيئة العمل؟

الجدول رقم(27): يبين إجابة العمال عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
75	24	نعم
25	8	لا
100	32	المجموع



الشكل(30): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة 75% من العمال يقولون بأنهم يحسون بالإستقرار في بيئة العمل، بينما نسبة 25% يقولون بأنهم لا يحسون بالإستقرار فيها.

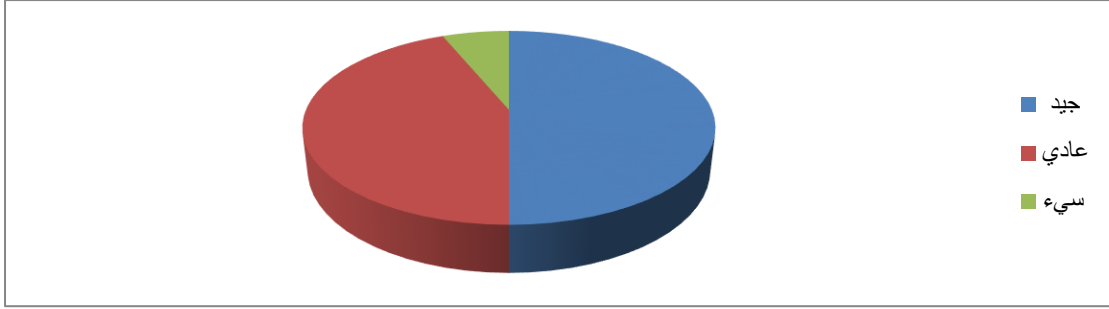
#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن الأغلبية من العمال لديهم درجة كبيرة من الإستقرار في بيئة العمل ويحسون بأنها ملائمة ومواتية تساعد في القيام بأعمالهم ومسؤولياتهم بشكل سلس وسهل.

#### السؤال الثامن والعشرون: كيف تقيم إدارة الموارد البشرية داخل منشأتكم؟

الجدول رقم(28): يبين إجابة العمال حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
50	16	جيد
43.75	14	عادي
6.25	2	سيء
100	32	المجموع



الشكل (31): يبين نسبة إجابة العمال حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم.

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 50% من العمال يرون بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بعمل جيد، بينما نسبة 43.75% يرون بأن الإدارة عادية، في حين أن نسبة 6.25% يرون بأنه أداءها سيء.

### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأنالعمال يرون في تقييمهم لإدارة الموارد البشرية أنها جيدة و مرجعين ذلك إلى أسباب مختلفة، وأنها تعمل بشكل إيجابي داخل بيئة العمل ما يجعلها مستقرة وفعالة.

## 2-مناقشة فرضيات الدراسة :

### 2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تتعلق الفرضية الأولى بأنه تساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية..

تهتم هذه الفرضية بمدى مساهمة متغيرات المسؤولية المخولة للأفراد والسلطة الرسمية وأنماط التنظيم المختلفة في التكامل الإيجابي والتوازن بين ما تطمح إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية وإدارة المنشأة، عموماً يمكن القول من هذا المنطلق وعلى ضوء القراءة الإحصائية للجدول وتحليلها أن الفئات السوسيو مهنية المتواجدة على مستوى المركب الرياضي 18 فبراير لولاية بسكرة نلاحظ بأن التنظيم المعتمد داخل منشأتهم يركز على اعتماد الوثائق

والإجراءات مما يعكس طبيعة التنظيم الرسمي، كما يركز على العلاقات الإنسانية ما يعني وجود تنظيم غير رسمي، وعليه فإن وجود تنظيم تفاعلي يجمع بين الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يكرس المرونة التي تتطلبها الإدارة العصرية الناجحة، ومن ناحية أخرى وفي نفس السياق يلاحظ عمال المركب أن أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة هو الآخر تفاعلي حيث يجمع بين المركزية واللامركزية فتنفرد الإدارة العليا بالقرارات التكتيكية والعملية المهمة في حين تقوم الإدارات و الأقسام الفرعية بإصدار القرارات الروتينية و البسيطة، بالإضافة إلى هذا كله نجد أن كل أفراد المنشأة لديهم مسؤوليات مختلفة يتحملونها ويحترمون من خلالها العملية التنظيمية .

وإنطلاقاً من النتائج المحصل عليها في الجداول السابقة فإنها تؤكد مدى مساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية. وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية.

## 2-2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تزعم الفرضية الثانية بأن لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل انسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.

توضح الفرضية الثانية أنه كلما كان هناك انسجاماً على مستوى الهياكل التنظيمية وخصائص التنظيم من جهة وأنماط الاتصال من جهة أخرى، كلما أدى بإدارة المنشأة للوصول إلى سياستها وأهدافها المتبناة في ميدان إدارة الموارد البشرية .

و من خلال المعطيات المتحصل عليها على ضوء القراءة الإحصائية وتحليل النتائج يتبين لنا صحة الفرضية الثانية، حيث أن معظم عمال المركب يرجعون الحالة الجيدة لإدارة الموارد البشرية واستقرارها إلى مجموعة من العوامل أهمها إحترام النظام الداخلي الذي تسيّر وفقه المنشأة والذي أدى إلى خلق إطار تنظيمي محكم وواضح مبني على التوازن والتنسيق بين كافة الجهودات وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على الإحترام، لكن

رغم كل هذا إلا أن هناك بعض النقائص المشهودة حيث نجد أن استعمال التكنولوجيات الحديثة رغم مساهمتها الفعالة في تسهيل العمليات التنظيمية كبرامج الإعلام الآلي ونظام الانترنت، إلا أن إدارة المركب لازالت تعتمد بشكل أساسي على الوثائق عن طريق البريد الوارد والصادر، وغيرها من الوسائل الكلاسيكية. أما بالنسبة لعملية الاتصال فقد ساهمت بشكل كبير في إستقرار إدارة الموارد البشرية، حيث تبين من أن إجابات المبحوثين أن التقارير تنتقل من القاعدة إلى القمة بشكل مباشر، وأن جميع أنماط الاتصال سواء الصاعد أو النازل أو الأفقي معتمدة من طرف إدارة المركب، بحيث يتم الاتصال بين الهياكل التنظيمية عن طريق إحترام السلم الهرمي في هذه الهياكل وعن طريق شرح المعلومات بفضول رؤساء المصالح والمديريات وكذلك بين المصالح الفرعية .

و خلاصة القول فإن إدارة الموارد البشرية تسير وفق إستراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى الهياكل التنظيمية لإدارة المركب الرياضي 18 فبراير لولاية بسكرة ، واعتماد الاتصال بشكل إيجابي يساهم في تحقيق هذه الإدارة لسياستها وأهدافها المتبناة في ميدان إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في مفهوم الإدارة الحديثة أهم مورد تقوم عليه أي مؤسسة، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية.

### 2-3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تزع الفرضية الثالثة بأن للعمليات الادارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية تأثير فعال على الإستقرار الإداري داخل المنشآت الرياضية.

تفيد الفرضية الثالثة في أنه كلما كان هناك اهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء ما ارتبط منه بالإستراتيجيات القبلية أو بالعمليات البعدية التي تساعد على صيانة تلك الموارد ، كلما أدى ذلك إلى الاستقرار البشري من جهة والإداري من جهة ثانية، والملاحظ من خلال المعطيات المتحصل عليها عن طريق القراءة الإحصائية وتحليل الجداول ضمن الدراسة الميدانية فإن الباحث يجد أن إدارة المركب الرياضي 18 فبراير العالية بسكرة ، تركز في سياساتها لتسيير إدارة الموارد البشرية على كل الإستراتيجيات مع وجود بعض الاختلاف إذ تلاحظ مختلف الفئات العمالية على مستوى المركب أن العمليات الإدارية معتمدة بشكل جيد وإيجابي، فيما يرى قليلون بأنها سيئة، فبالنسبة لعملية التوظيف نجد أن أغلبهم تم توظيفهم على أساس الاختيار نظرا لمؤهلاتهم العلمية وكفاءاتهم، كما يلاحظ أغلب الفئات العمالية أن عملية التوظيف تجري وفق إجراءات قانونية وسليمة بشكل ينمي لديهم الإحساس بالرضا الوظيفي.

هذا ما جعل أغلب العمال يحسون بالاستقرار في بيئة العملو عدم تفكيرهم في تغيير وظائفهم وهذا راجع حسبهم إلى الجو العام للمنشأة حيث يتوفر الرضا الوظيفي و العلاقات الإنسانية



الجيدة بين جميع العاملين مما يعني أن الإدارة داخل المركب تحافظ على مواردها البشرية و تعمل على خلق جو الاستقرار لديهم من خلال الاهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة تلك الموارد ، و ذلك من شأنه أن يساعد العمال في الحرص على تطوير منشأتهم و الحفاظ عليها.

وعليه فإنه ومن خلال كل ما سبق يثبت تحقق صحة الفرضية الثالثة في أن الاهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية قد ساهم في الاستقرار البشري من جهة، والإداري من جهة ثانية.

### 3- الإستنتاج العام :

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على عمال المركب الرياضي 18 فبراير والوحدات التابعة له ، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلاً صحة الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بأن نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية، وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضي انسجاما وتكاملاً بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة.

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها، إذ خلص الباحث من خلال كلا الدراستين النظرية والميدانية إلى أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار وساهم في تطوير المركبات الرياضية.

#### 4-الإقتراحات :

- 1-رغم اهتمام إدارة المركب بوظيفة التنظيم إلا أن زيادة الاهتمام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يساعد على نموه وتطوره.
- 2- استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة المركب تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.
- 3- زيادة التركيز على الإستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وتكوين وغيرها.
- 4-زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بأجهزة وبرامج الإعلام الآلي وتعميم نظام الانترنت و الإستعانة بهما لما لهما من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية.
- 5-مراجعة أساليب الإتصال داخل الهيكل التنظيمي لإدارة المركب والاهتمام بها ومحاولة تحسينها كلما تطلب الأمر ذلك.
- 6- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الإحترام بين جميع العمال.
- 7-العمل على ترسيخ فكرة أن الجدية والانضباط في العمل وقيام كل شخص بما يوكل إليه هي أهم العوامل التي تساعد على حسن سير الإدارة، وبالتالي فإنها تنعكس إيجاباً على العامل في حد ذاته.
- 8- التركيز والعمل على برمجة بعض النشاطات الترفيهية لأنها تجدد الحيوية لدى الأفراد العاملين وتضفي على العلاقات الإنسانية صبغة المرونة والحركية.

# الخاتمة:

## الخاتمة :

يتوقف نجاح المنشأة الرياضية على قيام مجموعة من الأركان والشروط والتي نجد من بينها ركنين هامّين أحدهما يتمثل في وجود تنظيم إداري محكم يساعد على تحقيق أهدافها، أما الثاني فيتمثل في إدارة الموارد البشرية حيث يعتبرها علماء الإدارة الحديثة أهم ركن يتوقف عليه قيام المؤسسة واستمرارها وتطورها، لكن توفر كل ركن من هذين الركنين على حدى لا يحقق الأهداف المرجوة من وجود تلك المنشأة في الأساس لهذا يجب أن يكون هناك نوع من الانسجام بين فكرة التنظيم على اعتبار أنه العمود الفقري للعملية الإدارية ككل، وإدارة الموارد البشرية من منطلق الإدارة العصرية الناجحة.

وتزداد الحاجة إلى فكرة تنظيم إدارة الموارد البشرية مع ازدياد حجم المنشأة الرياضية وتعدد النشاطات التي تمارس داخلها ، حيث نجد أن أغلب -إن لم نقل كل- النشاطات البدنية والرياضية تحتاج إلى تسخير جهود الأفراد العاملين في هذا المجال وتوزيعها بشكل يضمن الحفاظ على روح الفريق والجماعة ويساهم في تطوير تلك النشاطات، وهذا ما تهدف إليه أساسا عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية.

إن الإدارة الرياضية الإستراتيجية هي تلك التي تسعى إلى إعطاء الأهمية القصوى لمواردها بشكل عام والبشرية منها بشكل خاص لما لها من دور ايجابي وفعال في الحفاظ على المنشأة الرياضية ومساهمتها إذا ما تم الاعتناء بها في تطويرها، وانتهاج الإدارة العامة لإستراتيجية تنظيم إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يساعد على ذلك، فإذا كان التنظيم ضروريا في حياة الأفراد ومن جميع النواحي فإن الحاجة إليه ستزداد بلا شك في حياة الجماعة.

ولأن المنشأة الرياضية تسير من طرف جماعة معينة مثل الإدارة من إطارات وموظفين وإداريين وعمال مهنيين فإنها تحتاج وبشكل أساسي إلى تنظيم جيد يتم من خلاله توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود وعليه فإن كل فرد داخل هذه المنشأة الحيوية سيتمكن من معرفة ما لديه من حقوق وما عليه من واجبات، الأمر الذي من شأنه أن يساعد على ترسيخ علاقات إنسانية جيدة تتميز بالمرونة والايجابية، وهذا في حد ذاته يعمل على استمرارية المنشأة الرياضية ويساهم في تطويرها وازدهارها.

# قائمة المراجع

:

م

المصادر:

- القرآن الكريم.

- الحديث النبوي.

المراجع:

أولا باللغة العربية:

- 1- إبراهيم رمضان الدين: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
- 2- إبراهيم عبد المقصود: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981.
- 3- إبراهيم عبد الهادي المليجي: الإدارة " أهميتها، مفاهيمها، أنواعها و عملياتها"، الإسكندرية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، 1998.
- 4- أبو الفضل جمال الدين، محمد بن مكرم: لسان العرب، المجلد الثالث، دار صادر، ط3، لبنان، 1994.
- 5- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر، 2000.
- 6- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 7- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط2، 2000.
- 8- أمر الله أحمد البساطي: أسس و قواعد التدريب الرياضي، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط1، 1998.
- 9- أمين الساعات: أصول علم الإدارة العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
- 10- جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 11- حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
- 12- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر، ط 1، 2004.
- 13- حسن أحمد الشافعي، تاريخ التربية البدنية في المجتمع العربي و الدولي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 14- حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي: ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999.
- 15- حسن احمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري: المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة ، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 16- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2007.
- 17- حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- 18- حمدي أمين عبد الهادي: إدارة شؤون موظفي الدول، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1990.
- 19- زيد منير عبوي، سامي حريز:مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2005.

- 20- سعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وليد سيرفس، ط2، القاهرة، 1998.
- 21- سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
- 22- سنان المسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن، 2006.
- 23- سهيلة محمد عباس : علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الرياض، 1999.
- 24- صلاح عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 25- طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، 1997.
- 26- عادل حسن: الإدارة والمدير، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1982.
- 27- عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997.
- 28- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999.
- 29- عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
- 30- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001.
- 31- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
- 32- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
- 33- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 34- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر.
- 35- عمر نصر الله قشطه: التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 36- فائق حسني أبو حليلة ، الحديث في الإدارة الرياضية ، دار وائل للنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2004.
- 37- قيس محمد العبيد: التنظيم المفهوم النظريات المبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997.
- 38- كمال عبد الحميد إسماعيل ومحمد صبحي حسنين، القياس في كرة اليد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980.

- 39- محمد حسن علاوي، أسامة راتب: البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، 1999.
- 40- محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995.
- 41- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
- 42- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر، ط1، عمان، 2002.
- 43- مصطفى نجيب شاويش، إدارة المورد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
- 44- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1999
- 45- مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، دار مجد لأوي للنشر والتوزيع، ط3 الأردن، 1998.
- 46- مهندس محمد جمال الكفاقي: الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، 2007.
- 47- موفق حديد محمد: الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف، ألحان للنشر والتوزيع، الجبهة الأردن، 2001.
- 48- وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية؛ دار الفكر المعاصر، دمشق سوريا.

### المراسيم والقوانين:

- 1- الفصل العاشر من القانون رقم: 04/10 المؤرخ في 27 جمادي الثانية 1425 هـ الموافق لـ 08/14 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية.
- 2- الفقرتين 1 و 2 من المادة 03 من المرسوم رقم 77/177 المؤرخ في 20 شعبان 1397 هـ الموافق 06/08/1977: والمتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضات.
- 3- الفقرتين 7 و 8 من المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 هـ الموافق لـ : 2005/12/22 والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر.
- القواميس:
- 1- محمد فتحي: 776 مصطلح إداري، جار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.

### ثانياً باللغة الأجنبية:



1- Isabelle MORIN ( P ):Politique générale et stratégie de l'entreprise,  
VUIBER, Paris, 1994.

2- Delandesheever: Introduction à La recherché éducation ,EDA  
:collin bouvillier,paris,1976.

المواقع الإلكترونية:

1-[www.mmsec.com/m3.files/idara.htm](http://www.mmsec.com/m3.files/idara.htm).

الملاحق :

## البيانات الشخصية:

1-السن.....

2-الجنس:.....

3-المستوى التعليمي :بدون مستوى  ثانوي  جامعي  ابتدائي  أساسي

4-مستوى التأهيل :  عام  ظرف  إطار   
المحور الأول: مساهمة العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية

1-هل ترى أن أداء الإدارة داخل المنشأة التي تعمل بها:

جيد متوسط ضعيف

2-هل تلجأ الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى:

التنظ  سمي  تنظيم غير الر  التنظيميين معاً   
3-كيف ترى أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة :

مركزي  لامركزي تفاعلي  ( الإثنين معاً )   
4-رتب حسب أهمية ما يهَمُّك في  الداخلي للمنشأة التي تعمل بها :  
-الولاء للمنشأة

- إحترام المسؤو

-العمل الجماعي

-إحترام القرارات المكتوبة

-الإنضباط في العمل

5-هل تواجهك مشاكل  عمالك : نعم لا

6-هل لديك مسؤولين  مكان عمالك: على الأشخاص على الوسائل والمعدات

على الأشخاص و المعدات القيم بأعمالهم  لا

7-هل تحترم القواعد و القوانين الداخلية المكتوبة  لا

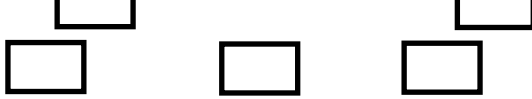
8-هل تراقب الإدارة  إنضباط موظفين إزاء مواقيت العمل : نعم لا   
أحيانا

المحور الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إنسجام العمل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.

1-هل تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة: نعم لا

2-هل علاقتك برؤسائك في العمل : مباشرة غير مباشرة

ما طبيعة هذه العلاقة : جيدة عادية متوترة



3- هل  مع العمال  : عادية سيئة  
4- هل أنت راض عن طريقة تعامل المسؤولين مع الموظف  العمال  داخل المنشأة

نعم  لا

5- رتب أنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتكم : صاعد نازل أفقي أخرى حددها : .....

6- ما هي برأيك أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة : مكتوبة شفوية

7- هل هناك علاقات بين المنشأة التي تعمل بها و مثيلاتها: نعم لا  
- في حالة الإجابة بنعم فما مدى تأثير هذه العلاقات في رأيك على العمل الإداري داخل المنشأة:

إيجابي سلبي  
8- هل  إن يعتمد علي  إتخاذ القرار  اخل إدارة المنشأة :  
نعم لا أحياناً

- في حالة الإجابة بنعم فما رأيك  قرارات تلك اللجان :  
نظرية تطبيقية

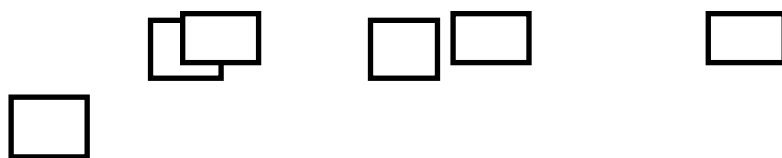
9- هل تستشار في بعض القرارات الصادرة عن إدارة المنشأة:  
نعم  لا  أحياناً

10- ما هو تقييمك للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية التي تعملون بها?  
.....

المحور الثالث: مدى تأثير العمليات الإدارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية?  
1- كيف تم توظيفكم داخل هذه المنشأة:

إعلان في جريد   
إتصال زميل   
الإختيار   
أخرى حددها: .....

2- هل تم إحترام إجراءات التوظيف   
3- ما هو نوع الإختبار  جري  التوظيف



- إختبار تطبيقي :  
حددها:.....
- إختبار كتابي
- إختبار شفوي
- أخرى
- 4- هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها : نعم  لا
- 5- ما طبيعة التكوين الذي أجريته : داخلي  خارجي
- 6- هل أنت راض عن طريقة التكوين الذي تلقته  تطبيق
- 7- ما الجانب الذي كان يغلب على التكوين:
- 8- حسب رأيك كيف يكون التكوين:
- حسب الإختصاصات
- 9- هل تحس بالإستقرار في بيئة العمل
- متعدد الإختصاصات
- 10- كيف تقيم إدارة الموارد البشرية داخل منشأتكم؟
- .....
- .....

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير والرياضي

استمارة استبيان

موضوع الدراسة :

" أثر الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية "

في إطار إنجاز البحث الحالي والبحث العلمي نتقدم إليكم بهذه الأسئلة والتي تدخل ضمن دراستنا الميدانية وذلك لتحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية ، تخصص تسيير منشآت رياضية ، هذه الأسئلة تتعلق بوظيفة

التنظيم داخل المنشأة الرياضية ، نطلب منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة في نظرك.

علما أن المعلومات المصرح بها تبقى سرية وتستعمل في إطار البحث العلمي، وفي الأخير نتقدم بالشكر الجزيل على المساهمة في إثراء البحث العلمي.

إشراف الدكتور:

بوعروري جعفر

إعداد الطالب:

ممانع علي

السنة الجامعية: 2017/2016

# ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: "دور الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية "

- هدف الدراسة: معرفة أهمية الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية.

- مشكلة الدراسة: هل للموارد البشرية دور في تسيير المنشآت الرياضية؟

- فرضيات الدراسة:

✓ تلعب الموارد البشرية دور هام وإيجابي في تسيير المنشآت الرياضية

- الفرضيات الجزئية:

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

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

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

- إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة: عينة حجمها ( 32 ) عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

✓ المجال والمكاني:

أجريت هذه الدراسة على مستوى المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بالعالية و ملحقاته لولاية بسكرة

✓ المجال الزمني

إن المدة المستغرقة للإنجاز هذا البحث دامت 6 أشهر من بداية أكتوبر 2016 إلى غاية مارس 2017 أما الجانب التطبيقي فاستغرق قرابة شهر ونصف

✓ المنهج: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

✓ الأدوات المستعملة في الدراسة: الاستبيان

- النتائج المتوصل إليها:

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

- اقتراحات وتوصيات :

1- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الإحترام بين جميع العمال.

2- التركيز والعمل على برمجة بعض النشاطات الترفيهية لأنها تجدد الحيوية لدى الأفراد

العاملين وتضفي على العلاقات الإنسانية صبغة المرونة والحركية.

3-مراجعة أساليب الإتصال داخل الهيكل التنظيمي لإدارة المركب والاهتمام بها ومحاولة

تحسينها كلما تطلب الأمر ذلك.