



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

مهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضي

قسم الإدارة و التسيير الرياضي



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

بعنوان :

"دور تنمية الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية"

دراسة ميدانية على مستوى مركب 18 فبراير بسكرة و الوحدات التابعة له

اشراف الدكتور :

شتيوي عبد المالك

إعداد الطلبة:

❖ نوار خرخاشي عبد العزيز

السنة الجامعية:

2017/2016

## كلمة شكر

قال تعالى: ﴿ اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ # خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ # اِقْرَأْ وَرَبُّكَ  
الْأَكْرَمُ # الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ # عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾

سورة العلق، آية: 1-5.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم:

" تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ، فَإِنَّ تَعَلُّمَهُ لِلَّهِ خَشْيَةٌ، وَطَلَبُهُ عِبَادَةٌ، وَمُذَاكَرَتُهُ تَسْبِيحٌ "

رواه البخاري.

أولا و قبل كل شيء اشكر الله عز و

جل على إعانته لي

كما أتقدم بالشكر الجزيل

لأستاذي المشرف الدكتور شتيوي

عبد المالك

الذي ساعدني كثيرا لإتمام هذا

العمل ولكل أساتذة المعهد ،

كما أشكر كل

من أمدني بيد العون من قريب أو

بعيد .

فشكرا للجميع

# الإهداء

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي كان عوناً لي وأنعم علي بنعمة العقل والصبر وشعلة الأمل  
أهدي ثمرة جهدي

إلى من أناراً طريقي وأزالا عقبات دربي، إلى من لا تكفي كل عبارات الحب والتقدير  
في إعطائه حقه، إلى أعز ما أملك في هذا الوجود إلى روح والدي المتوفي "عبد الرحمن"

إلى التي سهرت الليالي الطويلة ترتقب خطواتي وتحيطني بحنانها، إلى من أسقطت دموعها  
لنجاحي، إلى من ربنتي ورعتني أُمي العزيزة الغالية. "سامة"  
إلى كل من حمل لي في قلبه حبا إلى ورود البيت  
إخوتي الأعزاء .

كما لا ننسى أصدقائي:  
وأخص بالذكر :

عبد الوهاب ، جابر يحي ، خالد ، ابو بكر الصديق  
إلى كل كل الذين لم يخطهم قلبي ولم ينسأهم قلبي ، إلى أصدقائي وزملائي في معهد التربية  
البدنية و الرياضية ببسكرة .

نوار خرخاشي عبد العزيز

## قائمة المحتويات

إهداء  
تشكرات  
قائمة المحتويات  
قائمة الجداول  
قائمة الأشكال

أب	مقدمة
<b>الجانب التمهيدي</b>	
04	1- الإشكالية
05	2- الفرضيات
06	3- أهداف الدراسة
06	4- أسباب اختيار الموضوع
06	5- أهمية الموضوع
07	6- تحديد المفاهيم و المصطلحات
09	7- الدراسات السابقة
09	8- التعليق على الدراسات السابقة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: التسيير الرياضي</b>	
13	تمهيد
14	1- تعريف الإدارة
14	1-2- نشأة الإدارة
16	1-3 عناصر الإدارة
18	1-4 نظريات الإدارة
20	1-5 تعريف الإدارة العامة
21	1-6 الإدارة الخاصة
21	1-7 كيفية تطبيق الإدارة العامة والخاصة في المجال الرياضي
22	1-8 تعريف الإداري
22	1-9 تعريف الإدارة الرياضية
23	1-10 أهمية الإدارة الرياضية

24	11-1 مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية
24	12-1 المعوقات الإدارية الرياضية
28	2- تعريف التسيير
28	1-2 مفهوم التسيير
28	2-2 التطور التاريخي لمفهوم التسيير
30	3-2 التسيير في التربية الرياضية
31	4-2 أنواع التسيير
31	5-2 تعريف المسير
33	6-2 واقع التسيير في الجزائر
36	خلاصة
<b>الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية</b>	
38	تمهيد
39	1- ماهية الموارد البشرية
40	2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
43	3- أهداف إدارة الموارد البشرية
43	4- نظريات إدارة الموارد البشرية
47	5- الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية
49	6- وظائف إدارة الموارد البشرية
51	7- الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية
51	8- النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية
54	9- تنظيم إدارة الموارد البشرية
56	10- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
59	خلاصة
<b>الفصل الثالث: إدارة المنشآت الرياضية</b>	
61	تمهيد.
62	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم

63	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
64	3- مفهوم المنشأة الرياضية
65	4- إدارة المنشآت الرياضية
67	5- خصائص المنشآت الرياضية
68	6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
69	7- إمكانات المنشآت الرياضية
69	8- أهمية الإمكانات في التربية الرياضية
70	9- مبادئ الإمكانات الرياضية
71	10- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية
74	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
77	تمهيد
78	1- الدراسة الإستطلاعية
78	2- منهج الدراسة
78	3- أداة الدراسة
79	4- صدق وثبات أداة الدراسة
79	5- مجتمع الدراسة
80	6- عينة الدراسة
80	7- متغيرات الدراسة
80	8- مجالات الدراسة
81	9- الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة
82	خلاصة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
84	1- عرض و تحليل الدراسة
115	2- مناقشة نتائج الدراسة
118	3- الإستنتاج
119	4- اقتراحات
121	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
53	الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية و الحديثة	01
82	إجابة العمال حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المنشأة التي يعملون بها	02
83	إجابة العمال على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين	03
84	إجابة العمال حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة	04
85	إجابة العمال حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها	05
86	إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل	06
87	إجابة العمال عن مدى المسؤوليات في مكان العمل	07
88	إجابة العمال حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة	08
89	إجابة العمال حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل	09
90	إجابة العمال عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة	10
91	(11- أ) إجابة العمال عن العلاقة برؤسائهم في العمل	11
92	(11- ب) إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة	
93	إجابة العمال عن علاقتهم بينهم	12
94	إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال	13
95	إجابة العمال وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم	14
96	إجابة العمال عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة	15
97	(16- أ) يبين إجابة العمال عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها	16
98	(16- ب) يبين إجابة العمال عن مدى تأثير العلاقات في رأيك على العمل الإداري في المنشأة	
99	(17- أ) يبين إجابة العمال عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة	17
100	(17- ب) يبين إجابة العمال و رأيهم في قرارات تلك اللجان	
101	إجابة العمال عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن إدارة	18
102	إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها	19
103	إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة	20
104	إجابة العمال عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف	21
105	إجابة العمال عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف	22
106	إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها	23
107	إجابة العمال على طبيعة التكوين الذي أجروه	24
108	إجابة العمال حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه	25
109	إجابة العمال عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم	26
110	إجابة العمال حسب رأيهم كيف يكون التكوين	27
111	إجابة العمال عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل	28



112	إجابة العمال حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم	29
-----	--	----

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
45	السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية	01
52	التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية	02
53	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية	03
82	نسبة إجابة العمال حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المنشأة التي يعملون بها	04
83	نسبة إجابة العمال على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين	05
84	نسبة إجابة العمال حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة	06
85	نسبة إجابة العمال حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها	07
86	نسبة إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل	08
87	نسبة إجابة العمال عن مدى المسؤوليات في مكان العمل	09
88	نسبة إجابة العمال حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة	10
89	نسبة إجابة العمال حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل	11
90	نسبة إجابة العمال عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة	12
91	(13- أ) نسبة إجابة العمال عن العلاقة برؤسائهم في العمل	13
92	(13- ب) نسبة إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة	
93	نسبة إجابة العمال عن علاقتهم بينهم	14
94	نسبة إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال	15
95	نسبة إجابة العمال وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم	16
96	نسبة إجابة العمال عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة	17
97	(18- أ) نسبة إجابة العمال عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها	18
98	(18- ب) نسبة إجابة العمال عن مدى تأثير العلاقات على العمل الإداري في المنشأة	
99	(19- أ) نسبة إجابة العمال عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة	19
100	(19- ب) يبين نسبة إجابة العمال و رأيهم في قرارات تلك اللجان	
101	نسبة إجابة العمال عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن الإدارة	20
102	نسبة إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها	21
103	نسبة إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة	22
104	نسبة إجابة العمال عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف	23

105	نسبة إجابة العمال عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف	24
106	نسبة إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها	25
107	نسبة إجابة العمال على طبيعة التكوين الذي أجروه	26
108	نسبة إجابة العمال حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه	27
109	نسبة إجابة العمال عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم	28
110	نسبة إجابة العمال حول رأيهم كيف يكون التكوين	29
111	نسبة إجابة العمال عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل	30
112	نسبة إجابة العمال حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم	31

# مقدمة

## مقدمة:

تشهد المؤسسة اليوم منافسة حادة، مع مؤسسات تتميز باعتمادها على معايير الجودة العالمية، و التكنولوجيا المتقدمة في نشاطها الاقتصادي، و كذا انفتاح الأسواق، خاصة مع الانتشار الواسع للإنترنت، و إلغاء الحدود الجمركية أمام المنتجات، دون أن ننسى الزخم الهائل من الدعاية التي ترافقها أينما حلت. و كلُّ هذا جعل مجلس إدارة المؤسسة لا يهتمُّ بالإنتاج فقط، بل يهتمُّ بالمستقبل و ليس أيُّ مستقبل، إنَّه ليس المستقبل الذي تسايره المؤسسة

و تتكَيَّف معه، بل هو المستقبل الذي تتبصَّر به، و تغوص فيه بواسطة الإدارة الاستراتيجية، و التي تنطوي على خطة عمل شاملة طويلة الأجل، يتمُّ إعدادها على مستوى المؤسسة، حيث يحدِّد فيها أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة، لبلوغ أهدافها طويلة الأجل، فهي بمثابة منهج تسترشد به إدارات المؤسسة في وضع القرارات الرئسية. و باعتبار إدارة الموارد البشرية واحدةً منها، فهي تقوم بدعم الجهود المبذولة في إعداد القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخليَّة ( نقاط القوَّة و الضعف ) و الخارجيَّة ( فرص و تهديدات )، بهدف تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة و الوضع المستهدف، و اختيار القرارات الاستراتيجية التي تؤدِّي إلى تقليص هذه الفجوة أو التخلُّص منها.

أضف إلى ذلك دور إدارة الموارد البشرية في السَّهر على تنفيذ القرارات الاستراتيجية، هذا التنفيذ الذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تبني استراتيجية معيَّنة. حيث أنها، تفكر بجديَّة في تحسين جودة القرارات التي ستتخذها مستقبلاً، و التي يقع جزء من المسؤولية عنها على إدارة الموارد البشرية، التي أصبحت تملك دوراً فعالاً في إعداد و تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجزائرية.

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 منصباً 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<sup>١٠١</sup> بيئة العمل تطور الإدارة بجميع عناصرها، حيث أجريت في هذا المجال أيضا العديد من الدراسات وظهرت مجموعة من النظريات ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل المؤسساتي وتحقيق الاستقرار الإداري، ورسم الأهداف والعمل على بلوغها.

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 ونسق 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 القسوى 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 وتركز 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 الرياضية والتنظيم، وفي الفصل الثاني قمنا بدراسة إدارة الموارد البشرية، فيما جاء الفصل الثالث لدراسة 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.

# الجانب التمهيدي الإطار العام للدراسة

## 1- الإشكالية:

لا تخلوا أي مؤسسة من تنظيم معين تتبناه إدارية لتسيير 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 التنظيم الجيد والمحكم.

والتنظيم 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 مقتصرًا 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 من الإدارة العامة والإدارات الفرعية والعمال، لذلك أصبحت المنشآت عموماً -والرياضية منها على وجه الخصوص - تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة<sup>1</sup>.

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

#### -التساؤل الرئيسي:

- هل لإدارة الموارد البشرية دور في تسيير المنشآت الرياضية ؟

#### والتي تندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية ؟

2- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في انسجام الهياكل التنظيمية داخل المنشآت الرياضية ؟

3- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإستقرار الإداري داخل المنشآت الرياضية ؟

<sup>1</sup>- Isabelle MORIN ( P ), Politique générale et stratégie de l'entreprise, VUIBER, Paris, 1994 , p 08



**2- الفرضيات:****1-2- الفرضية العامة:**

لإدارة الموارد البشرية دور في تسيير المنشآت الرياضية.

**2-2- الفرضيات الجزئية:**

1- إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية.

2- إدارة الموارد البشرية تساهم انسجام الهياكل التنظيمية داخل المنشآت الرياضية.

3- إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستقرار الإداري داخل المنشآت الرياضية.

**3- أهداف الدراسة:**

ان الهدف من هذا البحث يتمحور على الأهداف التالية:

- معرفة أهمية تنمية 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:****2-4- الأسباب الذاتية:**

- 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.

**1-4- الأسباب موضوعية:**

- 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:

### 1-6- الإدارة:

**لغويًا:** 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>

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

**إصطلاحياً:** 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>1</sup>

**إجرائياً:** 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:

**إصطلاحياً:** هي: "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الأهداف . " أو هي: " توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

**إجرائياً:** 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:

**إصطلاحياً:** يعرفها البعض بأنها " :عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ 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

<sup>1</sup> - محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995، ص211.

<sup>2</sup> - مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص17.

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

**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>1</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>2</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 وبيتمة 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 (2008/2007).

<sup>1</sup> - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص172.

<sup>2</sup> - عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999، ص17.

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.

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 إلحد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسير 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 وهذا 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، وإطلاقا من ذلك تولدت لنا فكرة البحث الحالي والذي يندرج تحت عنوان: دور تنمية الموارد البشرية في تسيير 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 :

## التسيير الرياضي

### تمهيد:

يشترط لتحقيق أو إنجاز أي مشروع وبلوغ المسطر تكاثف الجهود البشرية وتنسيقها مع مختلف الموارد المالية والمادية، وهذا بحسب نظام عملي منظم يهتم بتسيير وإدارة هذه الموارد، وهذا الشرط ينطبق أيضا في المجال الرياضي الذي يعتبر من بين المجالات التي لا يمكن لها الاستغناء عن نظريات وفنون الإدارة والتسيير.

حيث هذه الأخيرة تعد محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين والتي مرت بالعديد من المراحل ولا تزال في سبيل التطوير والإحداث، فقد اختلفت النظريات والمدارس في تطبيقاتها فمنهم من اتجه في اهتماماته نحو ماديات العمل حيث انصبوا على تحقيق الربح والفوائد المالية فقط ومنهم من أولى اهتمامه على العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأول في الإدارة والتسيير، وفيما يلي سنتطرق إلى الإدارة والتسيير بصفة عامة والإدارة والتسيير الرياضي بصفة خاصة.



### 1- تعريف الإدارة:

الإدارة هي نشاط إنساني، يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام امثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الخارجية والداخلية المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدأ بتحديد الأهداف المراد بلوغها، ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتكوين، وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف، والانهاء بالرقابة وتقييم الأداء.<sup>1</sup>

### 1-2-1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:<sup>2</sup>

#### 1-2-1- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الإداري.

#### 1-2-2- الإدارة في العهود القديمة:

إذا نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تتجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في

1 - نبيل الحسيني النجار: الإدارة وأصولها وإتجاهتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص15.

2 - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستر في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003، ص 15.

مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

### 1-2-3 ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلا، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماما بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

وأياها الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماما نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تمركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

### 1-2-4 تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا

1 - نويوة صباح وآخرون: مرجع سابق، ص 18.

تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطويرها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المستنصرين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترفيه عن النفس بعد العمل.<sup>1</sup>

### 3-1 عناصر الإدارة: 2

**1-3-1 التخطيط:** يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية لأنه يوضح مقدما العناصر الواجب استخدامها سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها الآخر. والتخطيط يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك بتحقيق الأهداف المطلوبة.

● **مفهوم التخطيط:** هناك عدة مفاهيم لمعنى التخطيط فقد نظر إليه "سيد الهواري" بأنه مرحلة من التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل ويتطلب وضع الأهداف، والتنبؤات، إعداد الموازنات، وضع برامج العمل والجداول الإجراءات. والتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى. ويعرف بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة.

ويرى المؤلف بأن التخطيط بأوسع معانيه وأشملها هو عملية التفكير في المستقبل والاستعداد له طبقا لأهداف مثبتة.

1 - محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، بدون سنة، ص 22.

2- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.

**1-3-2 التنظيم:** يعتبر التنظيم من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر والذي ابتدعه الإنسان قديما ولا يمكن لأي عمل أن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي تسير عليها ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح الهدف من خلاله.

• **مفهوم التنظيم:** هناك عدة مفاهيم حول التنظيم فالبعض يرى أنه نظام يفهم من آخرون بأنه التخطيط وهو بذلك الخطوة الطبيعية التالية للتخطيط وهو الإطار الذي بداخله أي جماعة متجهة نحو غرض معين والتنظيم هو وضع نظام للعلاقات بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهو يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد مسؤوليات المناصب وتحديد العلاقات التنظيمية واختيار المديرين وتطويرهم.

ويرى آخرون بأن التنظيم هو تعبير عن نظام اجتماعي من وضع الإنسان وهو يعبر عن مجموعة من العلاقات التي تسود بين الأفراد القائمة في التنظيم.

ويرى المؤلف بأنه عبارة عن الإطار الذي يتحرك بداخله مجموعة من العاملين على مستويات مختلفة والكفاءة والمسؤولية لغرض التفاوت لتحقيق غرض ما.

**1-3-3 التوجيه:** يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وهو إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه وهو التأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف لتحقيق الأهداف.

وفي مجال التربية الرياضية لا بد لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة كفاءة وتوجيهية تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه وبذلك تكون الأجهزة التوجيهية هي المسئولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي من رواد وقادة ومدربين واختصاصيين وعلى مختلف مستوياتهم ومراتبهم وللأجهزة التوجيهية دور فعال ومهم ومؤثر بحياة الأمة والوطن فهي بالإضافة إلى قيامها بالتعليم والتدريب وحقل أذهان الشباب فإنها تدفع بالحركة الرياضية وروادها وقادتها نحو التقدم والازدهار.

**1-3-4 الرقابة:** تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ويرى "السيد الهواري" بأنها التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف والتي تقرر ذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة قد تم تحقيقه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق ص50

وفي مجال التربية الرياضية يجب على كل العاملين الأخذ بعين الاعتبار مهمة المتابعة والمراقبة لأنها عملية من شأنها أن تساعد على تلاقي الأخطاء وسوء التنفيذ ويتم ذلك ضمن التنظيم والواجبات الملقاة على عاتق الأجهزة العاملة التي توجب قيام جهاز أو أكثر للمتابعة والمراقبة ويمكن أن يتم عن طريق تشكيل اللجان واختيار من هم أهلا لها.<sup>1</sup>

#### 4-1 نظريات الإدارة:

##### 1-4-1 النظرية التقليدية: (نظرية X):<sup>2</sup>

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالتالي:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
  - الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
  - يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده يوضح له ماذا يعمل
  - العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.
  - لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف
  - إن الأجر والمزايا المادية هي من أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.
- تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.
- هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع ويتجاهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد وكذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولا بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفس إقبال أحد المسؤولين على عمله لفترات طويلة وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل فكيف نفس رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية إذن فهم يرفضون فرصة الحصول على المعدلات آجر أعلى.

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية والرياضة، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص 34-35.

إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية كما يتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لا بد من البحث عن التفسير آخر يقدمه ما كجرو ويدافع عنه.

### 1-4-2 النظرية الحديثة: (نظرية Y):<sup>1</sup>

بالنظر إلي فشل النظرية التقليدية في رسم الصورة الحقيقية لطبيعة الإنسان فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة من الفروض التي تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
  - الإنسان يسعى إلي تحمل المسؤولية والمخاطرة.
  - الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
  - الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.
  - ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.
  - ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان والفرد يعمل للحصول على أجر ولكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية يعمل من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الإنجاز الشخصي.
- تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "بالعلاقات الإنسانية" وأصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس من ناحية أخرى فإن مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملا ومن ثم فإن منظمة الأعمال ينظر إليها مزيجا من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التي تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها وبالتالي فإن مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دورا بارزا في تحريك فلسفة الإدارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وإيجاد روابط وثيقة بينهم.
- ويتميز تفكير مجموعة النظم الاجتماعي بالشمول والتكامل ويعمل على البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها.

### 1-4-3 نظرية الإدارة التنظيمية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق، ص 35-36.

<sup>2</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم : مرجع سابق، ص36-38.

كان "هنري فايول" يقوم بإسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية ووصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وبعد "فايول" كتب "جيمس موفي" "وألان رايلي" عن مبادئ التنظيم ويليهم "ليندال أوريك" بعمله وكتاباتة عن التنظيم والإدارة وهؤلاء الكتاب الثلاثة هم الرواد الذين وضعوا أسس ومبادئ التنظيم الإداري.

لقد كان "فايول" أحد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساسا للتفكير والتقدير في تطبيقات الحياة العملية بواسطة المديرين واهتم فايول بمبادئه كأساس وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية إذ ذكر إمكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر كما ركز على أن اختيار المبدأ للتطبيق يرتبط أساسا بفن الإداري وخبرته وقدراته.

### 1-5 تعريف الإدارة العامة:

هو علم يتصل بتخطيط وتنظيم أسلوب تنفيذ الدولة بما يحقق أهدافها وبمعنى أكثر تفصيلا هي نشاط الجماعات التعاونية في خدمة الحكومة في الإدارة التنفيذية على وجه التخصيص فتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسة العامة وعلى ذلك في النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات وقيادة وتنمية الأفراد العاملين في الجهاز الحكومي والمؤسسات والمنظمات المختلفة وتوجيه العناصر

الرئيسية للمشروع من أفراد وأموال لتحقيق أهدافه بأحسن الطرق ولأقل التكاليف.<sup>1</sup>

ويمكن استخلاصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الهدف مرتبط بفلسفة الدولة (أهداف الدولة) أي أن الإدارة العامة هي إدارة تنفيذ السياسة للدولة وإخراجها لحيز الواقع.

- تتسم الإدارة العامة وتركز على المشاريع الكبيرة في الدولة والتي تعمل على تحقيق أهداف الدولة.

- الملكية في الإدارة العامة للدولة (لأي هي التي تملك المؤسسات سواء كانت رياضية أو غير رياضية).

- من حيث الربح الإدارة العامة لا تضع الربح في المقام الأول ولكن تعمل على تحقيق الرفاهية للجمهور المستفيد ولكن لا يجب إغفال الربح لأن الإدارة الناجحة توازن ما بين الطرفين (الربح والمصلحة العامة).

### 1-6 الإدارة الخاصة:<sup>1</sup>

1- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "التخطيط في المجال الرياضي"، ط1، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1999، ص 13.

2 - حسن أحمد الشافعي: موسوعة علمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، ط 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص13-14.

- الهدف أيضا مرتبط بفلسفة الدولة لأي أن المشروعات الخاصة لا تخالف قوانين الدولة والنظم الإجتماعية والإقتصادية والإسلامية.
- مشاريع الإدارة الخاصة أصغر من مشاريع الإدارة العامة.
- الملكية في الإدارة الخاصة هي ملكية فردية أو مجموعة من الأفراد.
- تهدف أولا إلى الربح.

### 1-7 كيفية تطبيق الإدارة العامة والخاصة في المجال الرياضي:

#### ✓ الإدارة العامة:

- تطبيق نظام الإدارة العامة على المؤسسات رياضية لتقديم الخدمات الرياضية من أجل نشر الوعي الرياضي لأهمية ممارسة الأنشطة الرياضية من الناحية البدنية والإجتماعية والنفسية وذلك يحقق المصلحة العامة (قيمة ممارسة النشاط الرياضي) وذلك بتطبيق فلسفة (الهدوية والرياضة للجميع).
- المؤسسات الرياضية الكبيرة التي تمارس فيها جميع الأنشطة الرياضية لخدمة فئات الشعب تعتبر إدارة عامة وهذه الأخيرة لا تعتمد على الربح ولكن تهتم بممارسة الرياضية لقيمتها وما يكسبه الفرد من خلال ممارسته وهذا ما يطلق عليه المصلح العامة.
- الدولة تملك المؤسسات الرياضية العامة الرياضة في الجامعات والمدارس.

#### ✓ الإدارة الخاصة:

- تطبيق الإدارة الخاصة وذلك يتمثل في نظام الإحتراف أي جعل ممارسة النشاط الرياضي مهنة أو وظيفة، تعتمد الإدارة الخاصة في هذا الوضع على الربح كعنصر أساسي باستخدام المستويات العليا للرياضيين (البطولة الرياضية).
- يمتلك المؤسسة الرياضية فرد أو مجموعة أفراد أي ملكية خاصة وليست عامة.
- ولنهوض بالرياضة يجب تطبيق النظمين معا أي الإدارة العامة بتطبيق الهدوية والرياضة للجميع و الخاصة بتطبيق نظام الإحتراف الذي يركز على اللاعبين ذوي المستويات العالية.<sup>2</sup>

### 1-8 تعريف الإداري:<sup>3</sup>

هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى إختصاصات محددة تلقي عليه المسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعية وفي نطاق خطة محددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه ولكي يستطيع الإداري إنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم.

1- حسن أحمد الشافعي ،مرجع سابق، ص14.

2 - حسن أحمد الشافعي: مرجع سابق، ص16.

3 - حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، بدون سنة، ص11-12.



ويقوم الإداري ببعض الأنشطة منها:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- التنسيق بين الجهود.

### 9-1 تعريف الإدارة الرياضية

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة.<sup>1</sup>

الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم.<sup>2</sup>

الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات

عرف كل من De Sens Kelley. Blanten. And Beitel (1990) الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويحية.

والإدارة الرياضية تعمل في العديد من المؤسسات كما أنها تمثل حركة العديد من المؤسسات ويظهر ذلك في الشكل التالي الذي يوضح مجالات الإدارة الرياضية من خلال نوعين من المنظمات الأولى منظمات في المجال الرياضي والثانية مؤسسات غير متخصصة في المجال الرياضي.<sup>3</sup>

### 10-1 أهمية الإدارة الرياضية:4

تعمل الإدارة الرياضية باستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم 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 حققت.

1- طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، 1997، ص 08.

2- حسن شلتوت وحسن معوض: مرجع سابق، ص152.

3- محمد متولي عفيفي: سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2001، ص 31-30.

4- طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1997، ص25.

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.

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

### 1-11 مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:2

لكي يكون التغيير ناجح في إدارة الهيئات الرياضية لا بد من توفر عدد من المقومات وهي كمايلي:

\* تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وتوصيلها إلي الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار إذا ما كانت قابلة للتفكير.

\* دعم تكامل المعارف أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها.  
\* ترسيخ المرونة والمقدرة على التكيف حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه.

### 1-12 المعوقات الإدارية الرياضية:3

تعمل الإدارة على حسن استخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف معينة، وهي في سبيل ذلك تزاوّل مجموعة من الأنشطة و الممارسات مثل التخطيط والتنظيم و المتابعة والرقابة واتخاذ القرارات، فالإدارة عبارة عن عملية مستمرة تتسم بالدينامكية والحركة حيث التفاعل والتداخل والتكامل بين أنشطتها المختلفة في صورة ما يعرف بعملية الإدارة المتكاملة معتمدة في ذلك على جمع البيانات ودراسة المتغيرات و الظروف المحيطة وتحليلها و المسارات حسب المواقف الإدارية من خلال العلاقات التداخلية بين السياسات و الأنشطة المتباينة وتأثير كل منها على الأخرى.

1- طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر: المرجع سابق، ص25.

2 - مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1999، ص23.

3 - مسيل صورية: العوامل المؤثرة على عملية الإتصال التنظيمي في الإدارة الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظريات ومنهجية التربية البدنية والرياضية، فرع إدارة وتسيير رياضي، ص98.

### 1-12-1 معوقات الإتصال الخاص بطبيعة العمل:

- تداخل الإختصاصات في العمل وعدم وضوحها.
- عدم تحديد الأهداف بدقة.
- صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية.
- سوء الإتصال بين أفراد الجماعة الواحدة.
- عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل.
- عدم الإستفادة من الوسائل التقنية الحديثة كالمعدات والطرق والأساليب المتطورة لتسهيل الأداء وإتمامه بكفاءة عالية.

### 1-12-2 معوقات الإتصال الخاصة بالجانب الإجتماعي:1

- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- عدم تنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- انعدام التنسيق في جهود الأفراد.
- المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء.

### 1-12-3 معوقات الإتصال المرتبطة بالجانب الثقافي:

- عدم تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة المرتبطة بالبدائل المختلفة عند التقاعد وعدم تهيئتهم لذلك.
- زيادة الفجوة في الفروق الثقافية بين العاملين حيث تمثل الفروق الثقافية بيئة مناسبة لسوء الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- صعوبة اللغة المستخدمة، فإذا كانت اللغة المستخدمة في الإتصال بسيطة وسهلة فإنها تساهم في نجاح عملية الإتصال.

### 1-12-4 معوقات الإتصال المتعلقة بالجانب النفسي والذهني:

- قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين.
- عدم الإحساس بالانتماء لجماعة العمل.
- إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل التنظيمية او الفنية.
- اختلاف الإهتمامات الشخصية للعاملين.
- عدم إدراك للمؤشرات النفسية المتعلقة بأحاسيس الأفراد من خوف وتعصب وإحساس بالظلم، مما قد يؤدي إلى تشويه المعلومات.

### 1-12-5 معوقات الإتصال الخاصة بالعاملين:

<sup>1</sup> - بوهر دايانا: مهارات الإتصال بثقة، ترجمة مبارك بن محمد الحماد الوزرة، مركز مهارات التدريب، الرياض، 2003، ص513.

- إهمال أهمية العنصر البشري.
- عدم إدراك دوافع المرسل وعدم فهم الرسالة المعطاة.
- اختلاف القول عن الفعل.
- عدم القدرة على التركيز والتصرف.
- الفروق الفردية، اختلاف الناس في رغباتهم وميولهم وقدراتهم يجعل هناك تباينا في إدراك الرسالة وفهمها.<sup>1</sup>

### 1-12-6 المعوقات الإدارية الخاصة للتكوين:

- من المتفق عليه، أن لكل نشاط إداري داخل المؤسسات بعض من المعوقات والصعوبات التي تواجه وتحد من كفاءته، ومن أهم المعوقات والمشكلات العامة التي تواجه التكوين مايلي:
- 1- نقص وعي الرؤساء والمديرين بأهمية التكوين، وتتمثل هذه المشكلة في وجود عدد كبير من الرؤساء والمديرين في المؤسسات الرياضية المختلفة، والذين لا يؤمنون بجدول التكوين واعتباره نوعا من أنواع إضاعة الوقت وإهدار الموارد، بل تمتد هذه المشكلة إلى حد مقاومة عقد الدورات التكوينية بالوسائل المختلفة المعلنة والغير المعلنة.
  - وهناك عدد من المديرين الذين يؤمنون بضرورة المشاركة في الدورات التكوينية فقط لمجارات ما يجري في المؤسسات الأخرى حتى لا يتهموا بالتخلف والرجعية.<sup>2</sup>
  - 2- عدم وجود إدارات خاصة للتكوين في كثير من الأجهزة الحكومية تساعد أجهزة التكوين وتشارك في إعداد خطة تكوين لكل جهاز حكومي، واختيار المتكويين للبرامج الملائمة في مساعدة تلك الجهات على متابعة أثر التكوين على المتخرجين.<sup>3</sup>
  - 3- عدم كفاية الموارد المالية المتخصصة لأنشطة التكوين، وتبرز هذه المشكلة في كثير من المؤسسات بصورة مختلفة ومن صور تلك المشكلة نجد:
    - نقص الإمكانيات والوسائل اللازمة للقيام بالأنشطة التكوينية مثل وسائل الإيضاح والمعدات المختلفة بدعوى ارتفاع تكلفة هذه الأجهزة مما يجعل من الصعب تدبير المبالغ اللازمة لشرائها من الميزانية العامة للمؤسسة.
  - 4- اسناد مهام تنسيق الأنشطة التكوينية والإشراف عليها إلى بعض الموظفين ذوي المهارات المحدودة بدعوى عدم وجود ميزانية لإنشاء وحدة مستقلة للتكوين.
  - 5- عدم توفر المكونات الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنه من فهم العملية التربوية أو فهم الموظف الدارس، فالتكوين علم له منهجه وأصوله العلمية ومبادئه الأساسية وأساليبه،

1 - هلال محمد عبد الغني حسن: مهارات الإتصال، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996، ص83.

2 - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون: قياس الأداء المؤسس للأجهزة الحكومية، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص39-37.

3 - ماهر أبوا المعاطي: إدارة المؤسسات الإجتماعية، ط3، مكتب زهراء الصدف، بدون سنة، ص203.

ولهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف الدورات التكوينية من تحقيق أهدافها.

● **معوقات مرحلة ما قبل التكوين:** وتتمثل في:<sup>1</sup>

- قلة الدراسات المتعلقة بتحديد الإحتياجات التكوينية للقوى العاملة.
- قلة توفر الإحصائيات الدقيقة للعاملين واحتياجاتهم التكوينية.
- قلة وعي المتكون للأهمية الدورة التي حصل عليها.
- قلة الخبرات والكفاءات الإدارية لدى العاملين في المجال التكوين.

**1-12-7 معوقات عملية إتخاذ القرارات:**<sup>2</sup>

- انشغال المسؤولين بالأمر الفرعية ومتابعتهم لكل صغيرة وكبيرة، وعدم الإهتمام اللازم بالأمر الرئيسية.
- عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة والإبتكار.
- التهرب والتعاس من المسؤولين عن اتخاذ القرارات الصعبة، خوفا من المساءلة فيما لو فشل القرار.

- تدخل السلطة العليا في إلغاء القرارات التي تم اتخاذها بواسطة القيادات الإدارية، وذلك إرضاء لبعض العناصر صاحبة المصلحة، مما يؤثر على نفسية القادة الإداريين ويجعلهم يترددون كثيرا في ممارسة حقوقهم المشروعة في اتخاذ القرارات التي يعتقدون في صلاحيتها لمعالجة المشاكل المطروحة.

❖ **ومما تم تقديمه يمكن القول أن للإدارة أهمية وشأن كبيرة في مختلف مجالات الحياة ومنها المجال الرياضي الذي تستند إليها الرياضة لتحقيق أهدافها لمسايرة تقدم العالم، إلا أن الإدارة وحدها لا تكفي فهي بحاجة إلى التسيير، فنجاح أي مؤسسة أو منشأة ما مرتبط بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة.**

**2- تعريف التسيير:**

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلا مثل باقي العلوم الأخرى طرأت

<sup>1</sup> عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون: مرجع سابق، ص32-33.

<sup>2</sup> عبد الرحيم ناصر أحمد عمر: معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على اتخاذ القرار بالاتحادية الرياضية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3 معهد التربة البدنية والرياضية سيدي عبد الله، 2008-2009، ص69.

عليه عدة تطورات التي أضافت معاني جديدة لمعناه، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن:<sup>1</sup>

- **فريدريك تايلور:** >> يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة>>

- **ويقول هنري فايول:** >> التسيير هو أن تنتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب>>

- ويرى "روبرت البانيز": >> أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية>>

- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

## 2-2 التطور التاريخي لمفهوم التسيير:<sup>2</sup>

حظي مفهوم تسيير المؤسسات باهتمام العديد من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية وقد تزامن تطور هذا المفهوم مع ظهور المداخل الإدارية المتعددة فكانت:

### 2-2-1 النظرية التقليدية:

تركز مفهوم التسيير في تطبيق المنهج العلمي في الإدارة فاهتمت بدراسة العمل وتحليله عن طريقة دراسة الحركة والزمن من أجل القضاء على أشكال الضياع في الوقت واتخذت أسلوب القوة والحوافز المادية وسيلة لتأمين تطبيق تلك المناهج وأبرز رواد هذا الفكر فريدريك تايلر الذي عمل على زرع الآلية في الإنسان لتحقيق الكفاءة الإنتاجية مع محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.

وغير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف ومركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها أرويك مهمة الرقابة... الخ.

### 2-2-2 النظرة النيوكلاسيكية:

اهتمت الإدارة في هذه الفترة بالإضافة إلى المهام المذكورة سابقا بمهمة تحسين بيئة العمل لإدراكها لأن الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إيميل مايو تأيد هذه الفكرة وصاحبها تعريف جديد للمنظمة كونها تشكل بناء اجتماعيا يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وركزت الإدارة في هذه المرحلة على

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير أساسيا. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3.

<sup>2</sup> - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 220.

تحقيق التوازن بين أفراد التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي وبدأت إلى التساهل شيئاً فشيئاً.

### 2-2-3 النظرية السلوكية:

تعد هذه النظرة امتداداً طبيعياً لمدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الاجتماع في الإدارة التي حلت سلوك الفرد داخل الجماعة فظهرت نظرية التحفيز التي تهتم بالرغبة في أداء العمل وأكد ماسلو هيرز بيرج للإدارة مهمة تحليل الجوانب الغير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل كسياسات المشروع وظروف العمل والرواتب ذاتها وهذا ما طوره ماكلان من خلال إسهاماته بنظرية الدافع والتحفيز القائمة على التحدي والتحديد.

### 2-2-4 النظرية الحديثة:1

المنظمة حسب هذه النظرة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

- التركيز على الهدف الذي وجد من أجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي والإهتمام بمقاييس الأداء في كل نظام فرعي وكيف يساهم في تحقيق كفاءة النظام ككل مع ضرورة إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليه.
- تحقيق الرقابة على أجزائه بتحديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ما تحقق فعلاً بالمعايير والمقاييس السابقة.
- تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهرية يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب.<sup>2</sup>

وانطلاقاً من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:

- تشكيل بيئة العمل.

- وضع الاستراتيجية.

- تخصيص الموارد.

- بناء التنظيم.

- تنمية المديرين.

- متابعة الإجراءات.

1 - يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002، ص 12.

- التنبؤ بالحاجات.

وتتعلق عمليات التسيير بالتأقلم مع التعقيد في البيئة وتأخذ بالتخطيط ووضع الميزانيات وتتخذ من التنظيم طريقاً لتحقيق هذه الخطط وتأخذ بالرقابة أسلوباً بالتأمين تحقيق الخطط.

### 2-3 التسيير في التربية الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيأ لها المناخ الملائم والإمكانات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظراً للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة.<sup>1</sup>

### 2-4 أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت)

#### 2-4-1 التسيير المباشر:

هذا النوع من التسيير لا يتطلب إمكانات مادية خاصة من طرف المجموعات المحلية بينما يمكنه أن يستدعي ويكلف شخص من أجل تسيير أشغال الصيانة والمتابعة ويكون التدخل مباشرة من طرف المسيرين.

#### 2-4-2 التسيير غير مباشر:

هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية أو إلى مختص من أجل إعادة التنظيم أو الصيانة وهذا النوع من التسيير يسمى أيضاً تسيير خاص والذي يستعمل فيه المسير مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة وهو يراقب ويوجه.

#### 2-4-3 التسيير المشترك:

ويدخل في هذا النوع مسيرين أو أكثر وهذا على حساب الإمكانيات الخاصة لكل مسير بحيث تربطهم علاقة تنسيق.

#### 2-4-4 التسيير غير مشترك:

هو التسيير الذي يقوم مسير واحد بوسائله ويتدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى.

### 2-5 تعريف المسير:

هناك عدة تعاريف للمسير منها:

1 - عصام بدوي: استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص35.

2 - أحمد الشراوي: إدارة الأعمال الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123.



هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط.<sup>1</sup>

ولكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه.

والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.<sup>2</sup>

### 2-5-2 وظائف المسير:<sup>3</sup>

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إماما لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.

### 3-5-2 مؤهلات المسير الناجح:<sup>4</sup>

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدما

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب: ، مرجع سابق، ص 12-13.

<sup>2</sup> - محمد قطب راشد: سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997، ص12.

<sup>3</sup> - محمد رفيق الطيب: ، مرجع سابق، ص 17-20.

<sup>4</sup> - إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998، ص 12-13.

صحيحا ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرووسه الإجراءات التي تتيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستتبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة.

## 2-6 واقع التسيير في الجزائر:1

- يلاحظ في الجزائر أن ظهور المهنة التسييرية تأخذ نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير المتمهن وهذا راجع لعدة أسباب منها:
- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.
- واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.
- تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.

## خلاصة:

من خلال ما تم عرضه وتقديمه في هذا الفصل يمكن استخلاص أن للإدارة والتسيير أهمية كبيرة وهذا خاصة في المجال الرياضي الذي أصبح عبارة عن مؤسسة اقتصادية لها

<sup>1</sup> - يوسف قليلي وآخرون: مرجع سابق، ص 12.

ميزانيتها الخاصة ، إلا أن هذه الإدارة أو هذه المؤسسة لا يمكن لها تحقيق أهدافهما المسطرة إلا بوجود عنصر الرقابة المالية الذي يعتبر العنصر الفعال لما له من دور في اكتشاف الإنحرافات و توجيه خطى المؤسسة نحو أهدافها و تسديدها، و لهذا يجب الاعتناء به و تركيز جميع الجهود لإيجاد أحسن الطرق والأساليب لتسييرها وتطويرها في المجال الإدارة والتسيير الرياضي.

# الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية

## تمهيد:

كانت المنظمات من قبل تشهد نقص في الكفاءات مما لا يوجد قانون تنظيمي يسيروها 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 ليديروها 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 واختلقت 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.

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

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

- وذكر 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 أيضاً 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 وأيضاً 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 والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصصلحة المنشأة والعاملين فيها"<sup>2</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:

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

<sup>2</sup> - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص20، 21.

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، بالإضافة 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:

- 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:<sup>1</sup>

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

### 2-1-1- 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

2- مصطفى نجيب شوايش، إدارة المورد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص24.

العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي تحتاج إلى مهارة.

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

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.

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

#### 2-2-2-1- 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 أقرت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.<sup>1</sup>

### 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 مسؤولة 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.

### 3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى وايت White أن أهداف المنظمات تنطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة، وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتحقيق 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>

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.

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

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

- 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 إدارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلاً من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، مما أدى إلى ظهور اتجاهات و مناهج مختلفة لدراسة إدارة وفيما يلي أهم هذه المدارس أو المداخل حسب تطورها التاريخي:<sup>3</sup>

#### 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.

وقد لاحظ تيلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيودان:

- 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 حركات الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد في أن تيلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل

1- سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص10.

3- جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص21.

3 جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 23

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 كالتمويل 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 الخالص بالتنظيم الإداري البيروقراطي، وهذا النموذج في حقيقته لا يحمل أي من المعاني الغير مرغوبة الشائعة الآن في الاستخدام العادي للكلمة.

فالبيروقراطية ترتبط دائما 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 رأسيا و أفقيا في منتهى الصعوبة.<sup>1</sup>

#### 4-3- مدخل العلاقات الإنسانية:

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

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

وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض منها:

قام الباحثون باختبار مجموعتين إحداها 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.

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

- 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.

#### 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 بالاكفاء الذاتي ، إذ لابد 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 كنواتج 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.

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

- الوصول إلى المحيط بأكثر من طريقة: تعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها إلى حالة معينة.

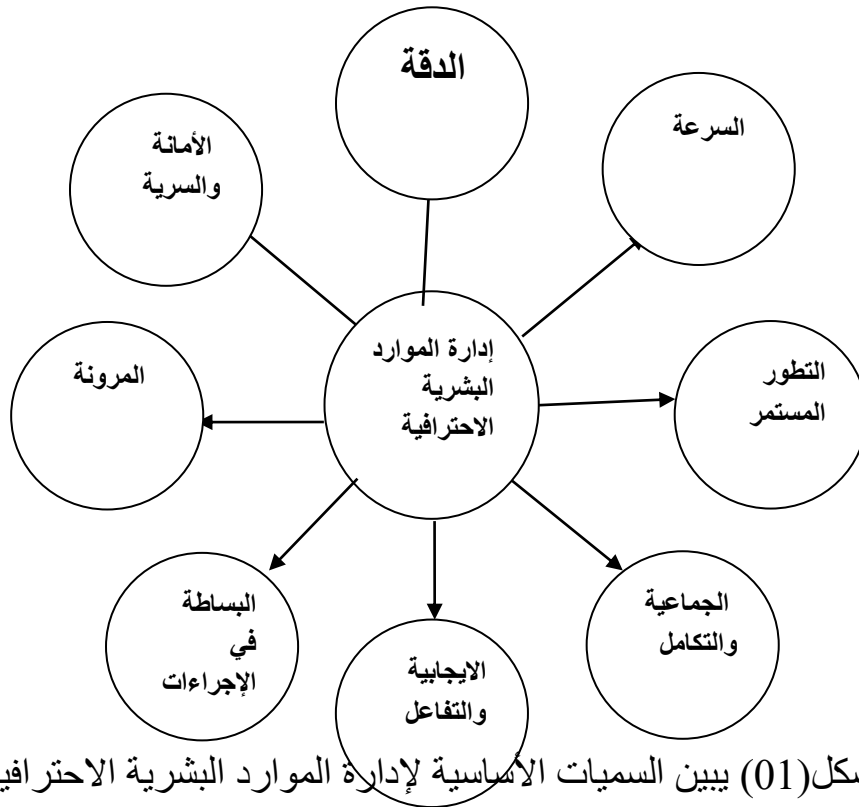
#### 4-6- المدخل الشرطي أو الموقفي:

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>



الشكل (01) يبين السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية.

#### 5-1- السرعة:

- في تنفيذ الخدمات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر، نفس المرجع، ص 16.

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

- 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.

#### 5-4- 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 -.

#### 5-4- 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).<sup>1</sup>

#### 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 و التكامل:

سيادة روح الفريق المتحاب المتعاون خاصة وأن أعمال الموارد البشرية تحتاج تنسيق بين أكثر من وحدة الإدارة .

التدوير الوظيفي ومعرفة وفهم كل موظف لعمل زملائه حتى يتم تغطيته بكفاءة أثناء الإجازات وضغوط العمل.

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

### 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>

### 6- وظائف إدارة الموارد البشرية:

ليس هناك اتفاق تام على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف وأنشطة، ويرجع ذلك إلى الاختلاف الذي تعرفه المنظمات من حيث حجم أنشطتها وأعمالها وحجم العاملين بها.

وبصفة عامة يمكن التعرف على وظائف وأنشطة الموارد البشرية من خلال تتبع عدد من البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، وإحدى هذه الدراسات قام به colema و charles منظمة كبيرة تعمل في مجالات مختلفة من الأعمال.<sup>2</sup>

و يمكن تقسيم تلك الوظائف إلى وظائف رئيسية وأخرى 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 وتوفر الإحساس بالمسؤولية وتوفر التخصص وتقسيم 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 والتعيين:

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

<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.

<sup>5</sup>- مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، دار مجد لأوي للنشر والتوزيع، ط3 الأردن، 1998، ص109.

**6-1-5-2- مفهوم التعيين :** هو آخر عملية من مراحل الاختيار والتوظيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة ويقضي الأمر تعريف الفرد بالوظيفة والرئيس المباشر ومسؤولياته وأهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل.<sup>1</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>2</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.<sup>3</sup>

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

**6-2-1- العلاقة مع النقابات:** وهيوظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والتأديب والفصل من الخدمة.

**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.

## 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.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس : علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الرياض،1999، ص103.

<sup>2</sup> مهندس محمد جمال الكفاي: الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة،2007، ص229.

<sup>3</sup> حسناحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، الأردن،2007، ص15.



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 للمعلومات والاقتراحات 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 تحددها 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 رغباته، 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 عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.

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:<sup>3</sup>

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.

3 علي السلمي، مرجع سابق، ص 45

الجدول رقم (01) يمثل الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة<sup>1</sup>

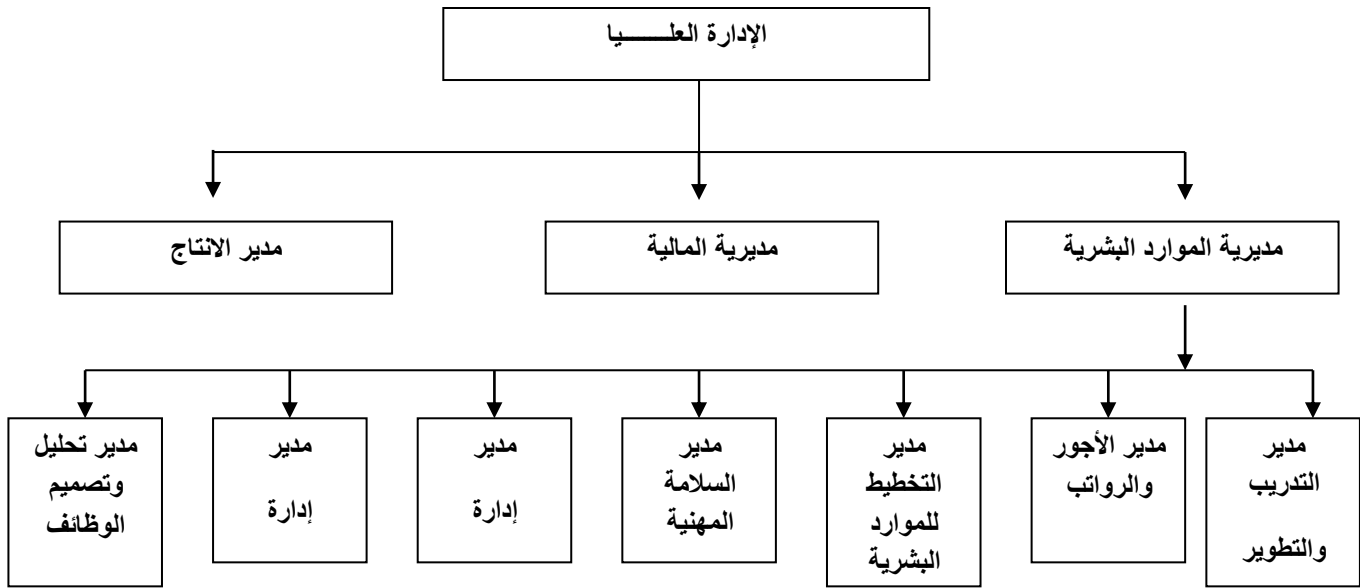
إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
- تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياتهفي التفكير و الابتكار و المشاركة في حلالمشاكل و تحمل المسؤوليات .	- اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضليةوقدراته الجسمانية ، و من ثمة ركزت عل الأداءالآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات.
- تهتم بمحتوى العمل ، و البحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد ، و لذا تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .	- ركزت على الجوانب المادية في العمل،واهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المادية،وتحسين البيئة المادية للعمل .
- التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان،وتنمية العمل الجماعي و شحذ روح الفريق.	- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفردمهارات ميكانيكية، يستخدمها في أداء العملدون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

<sup>1</sup>-علي السلمي، مرجع سابق، ص 45.

### 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:

- 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.

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

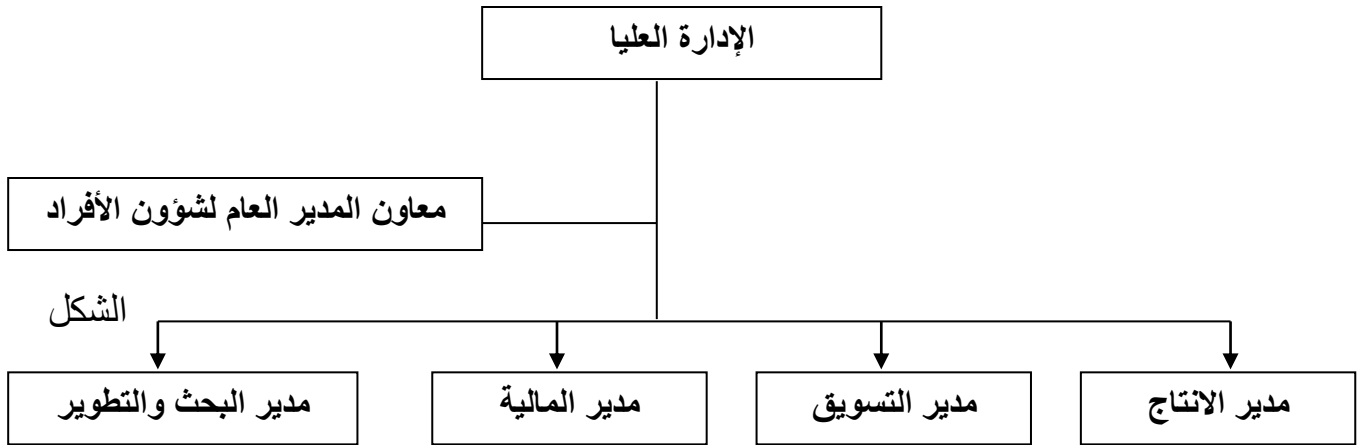
تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، فقرارات ادارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتدريب والتوظيف والتخطيط من القرارات الاستراتيجية نظرا لما تتضمنه

من مخاطر وكلف فان سلطة اتخاذها تسند الى الادارة العليا للمنظمة وتتوزع بقية القرارات على الادارات 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.

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.

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

### 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 الإداري. واستكشاف أسواق استقطاب المناسبة، ووضع انظم الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.

#### 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 أنظمتها لم تكن موجودة سابقاً. وحجم المنظمة يتأثر بالتغيرات البيئية وتوسيع حجمها يكون استجابة لتلك التغيرات. وكما أن كبر أو صغر المنظمة له اعتبار فمؤسسات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية

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

على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها , أما المنظمات الكبيرة تتجه الى وجود اداره 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 بكثافه 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 وتقويم 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 الكفوة:

يجب توفر كوادر اداريه متخصصه تفهم مسؤوليات الإدارة أولا وتعكس هذه المسؤوليات بإجراءات وقواعد العمل ثانيا, ويجب أن تكون في المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية

<sup>1</sup> - علي السلمي، نفس المرجع، ص56.

والقانونية والاقتصادية، لأن عدم توفر الكوادر المتخصصة يؤدي الى فشل ادارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة.<sup>1</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 على تنفيذها و يمكن القول أن نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد

<sup>1</sup> - علي السلمي، نفس المرجع، ص56.

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 : إدارة المنشآت الرياضية

## تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة

فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

### 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 إستاد *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 حالياً ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

#### 1-2- ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخص 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 وإعداد 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 واستكمل ابنه 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 متفرج، كما الحق له 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:

#### - الملعب:

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

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 وصلالات الاستقبال غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن 1

**- 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.

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

**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.

**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.

**5- مناطق الإعاشة:**

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

**6- الخدمات المركزية:**

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 60.

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.

### 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 ولتنظيمات 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 والإمكانيات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

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

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.

1

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 جيداً 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 المنشأة الرياضي.

#### 2-4- 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 كثيراً في المستقبل.

2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيراً 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 المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفاذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.<sup>2</sup>

#### 3-4- 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.

- تكاليف الانتفاع، وصيانتها، 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).

1 - د- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص153.

2 - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

- 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 صيانتها 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 موزج 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 وموزج للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

#### 5- خصائص المنشآت الرياضية:

- لا اعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:<sup>1</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.
  - 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 ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

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

### 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 الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:<sup>1</sup>

#### - اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة إقامتها، حيث يختلف اختيار 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 اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية 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.

#### - 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 توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

#### - التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.  
ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.<sup>2</sup>

### 7- إمكانات المنشآت الرياضية:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقويم لتحقيق تلك الأهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال

الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص 18.

<sup>2</sup> - بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضيف المسيلة 2006.

<sup>3</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 24.



### 8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

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 الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه 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 الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.
- يعد توافر الإمكانيات 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 الإمكانيات 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 الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات 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 الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- 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 نزلائها 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 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 المبدي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.<sup>1</sup>

#### 10- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً 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:

#### أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية.

#### ب- من حيث الشكل الهندسي:

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

#### ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

#### د- من حيث اللعبة:

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

#### هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

#### و- من حيث التبعية:

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

#### ي- من حيث الأرضية:

<sup>1</sup> - د- الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص51.

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.

### 11- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

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

#### أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.<sup>1</sup>

#### ب- 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.

#### ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

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 تفقد 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.

#### د- 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.

#### هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي

<sup>1</sup> - د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص27.

يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

**و- 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.

**ي- استخدام 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.

**ك- 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.

**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 : الإطار المنهجي لِلدراسة

## تمهيد:

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

**1- الدراسة الإستطلاعية :**

أن القيام بهذا النوع من البحوث يستلزم إجراء دراسة استطلاعية جادة ,حيث تلعب الدراسة الاستطلاعية دورا بالغ الأهمية في أي بحث علمي ,فهي القاعة 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 لولاية بسكرة ، أين قمنا بتوزيع الإستبيان في صورتها الأولى 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>

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



### 3- أداة الدراسة:

إذ اعتمدنا ما يعرف باستمارة الاستبيان 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 :

#### 4-1- صدق المحكمين:

تم تحقيق 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.

#### 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، فكما 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>1</sup>

<sup>1</sup> - كمال عبد الحميد إسماعيل، محمد صبحي حسنين: القياس في كرة اليد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980، ص39،40.

تكون مجتمع البحث من عمال المركبات الرياضية لولاية بسكرة لذا مجتمع دراستنا يتكون 132 عامل 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 ولاية بسكرة ، 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.

**1-7 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، إي العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج.<sup>2</sup>  
-المتغير المستقل يتمثل في: إدارة الموارد البشرية.

#### 2-7 المتغير التابع:

وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول قيم المتغيرات أخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات علم قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قين المتغير التابع.<sup>3</sup>  
-المتغير التابع يمثل في: المنشآت الرياضية.

#### 8- مجالات الدراسة:

**1-8- المجال المكاني:** انحصر البحث في عمال المركبات الرياضية بولاية بسكرة ، حيث تم توزيع الإستمارات على العينة المحددة آنفا .  
**2-8- المجال الزمني:** إن المدة المستغرقة للإنجاز هذا البحث دامت قرابة 5 أشهر، من بداية جانفي 2017 إلى غاية ماي 2017.

<sup>1</sup> - حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسى: ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999، ص 45.

<sup>2</sup> - Delandshiever: "Introduction à La recherché éducation ,EDA :collin bouvillier,paris:1976,p(20

<sup>3</sup> - وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية؛ دار الفكر المعاصر، دمشق سوريا، ص305.

### 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 تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع القاعدة الثلاثية المعروفة بـ:

$$س ← 100\%$$

$$X ← ع$$

فإن:

$$= X \quad 100 \times ع$$

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 لا بد وأن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة وتتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث, ولا بد 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 أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمتين في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

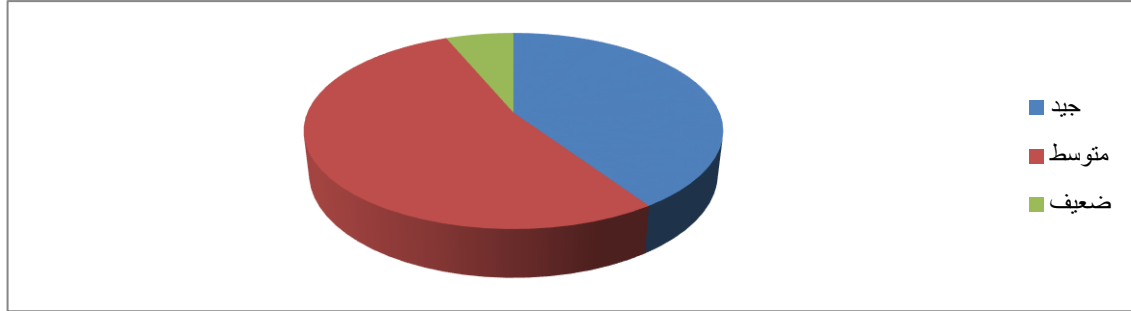
# الفصل الخامس :

## عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- I. -عرض و تحليل و مناقشة النتائج:
- ❖ المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية
  - ❖ السؤال الأول: كيف ترى أداء الإدارة داخل المنشأة التي تعمل بها؟

الجدول رقم (02): يبين إجابة العمال حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المنشأة التي يعملون بها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
28.12	9	جيد
65.62	21	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 (02) أن نسبة % 65.62 من العمال يرون أن أداء الإدارة في المنشأة التي يعملون بها متوسط، في حين نجد أن نسبة % 28.12 أجابوا بأن أداء الإدارة في المنشأة جيد، بينما % 6.25 يرون أن الأداء ضعيف.

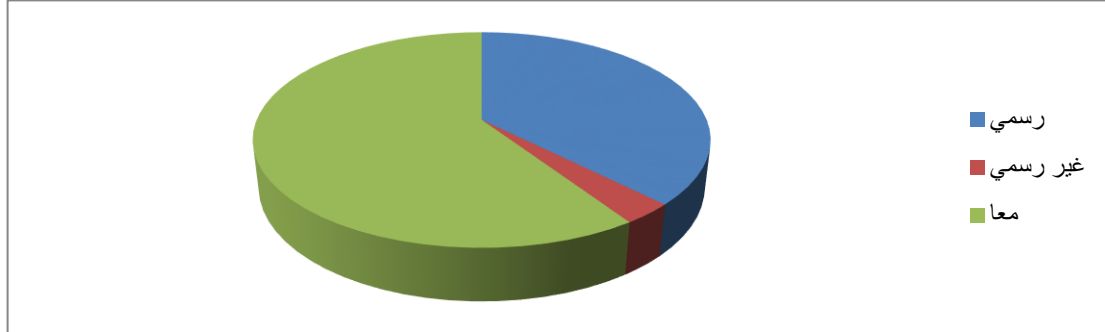
-الاستنتاج: يتضح من خلال ما سبق أن أغلبية الإجابات كانت على ان المستوى العام للإدارة داخل المنشأة التي يعملون عليها متوسط ، وعليه فإن تفعيل الأداء الإداري داخل المنشأة يحتاج إلى توفير كل ما من شأنه أن يساهم في ذلك من موارد وإمكانيات....إلخ.

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

الجدول رقم(03): بين إجابة العمال على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
28.12	09	رسمي

3.12	1	غير رسمي
62.5	20	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 (03) نرى أن نسبة 62.5% من العمال يرون أن التنظيمان معا تلجأ إليهما الإدارة في تنظيم علاقاتها بين الموظفين، بينما يرى 28.12% من العمال أن التنظيم الرسمي هو السائد في تنظيم العلاقة بينهم، أما 3.12% فهم يرون أن التنظيم غير الرسمي هو الذي يسود.

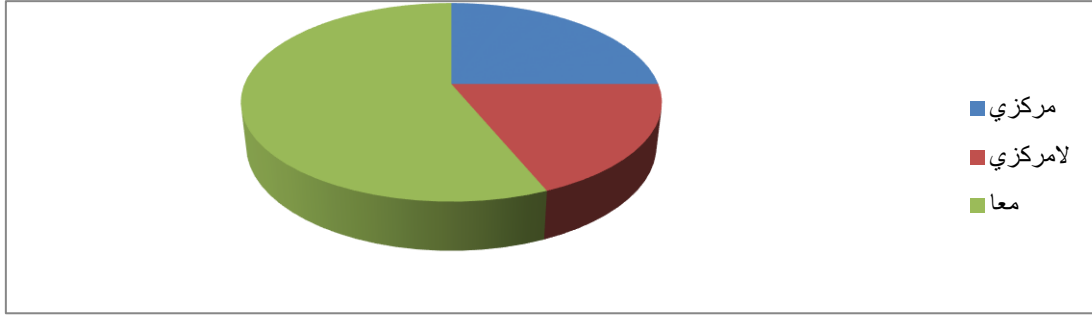
#### الاستنتاج :

يتضح من ما سبق أن الموظفين يميلون أكثر نحو تكريس كلا الأسلوبين معا 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 (04): يبين إجابة العمال حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
21.87	7	مركزي
18.75	6	لامركزي
59.37	19	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 (04) أن نسبة 59.37% يرون بأن أسلوب التنظيم الإداري مزيج بين الأسلوبين معاً، في حين أن نسبة 18.75% يرون أن الأسلوب المعتمد هو لا مركزي، بينما نسبة 21.87% يرون أن الأسلوب المعتمد هو مركزي.

#### الاستنتاج:

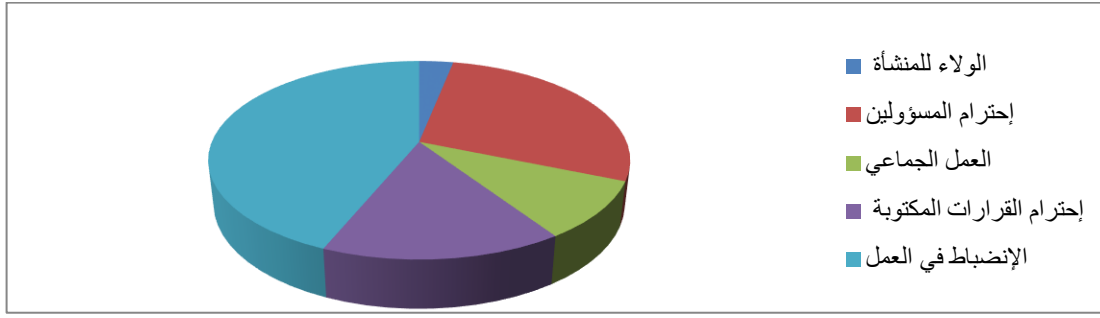
من خلال ما لاحظناه وجدنا أن إدارة المركب تجمع بين كلا الأسلوبين المركزي و اللامركزية حيث لاحظنا من خلال تواجدها في المركب وتعاملنا مع المبحوثين أن الإدارة تنفرد بالقرارات الهامة والمصيرية وهنا تتجسد المركزية، في حين تلجأ في بعض الحالات إلى إداراتها الفرعية وتسمح لها باتخاذ بعض القرارات العادية والروتينية،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

السؤال الرابع: رتب حسب الأهمية ما يهكم في التنظيم الداخلي للمنشأة التي تعمل بها؟

الجدول رقم (05): يبين إجابة العمال حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
6.25	2	الولاء للمنشأة
25	8	إحترام المسؤولين
9.37	3	العمل الجماعي
12.5	4	إحترام القرارات المكتوبة
46.87	15	الإنضباط في العمل
100	32	المجموع





الشكل (07): 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 46.87% مقارنة بـ 25% ما يهم العمال هو احترام المسؤولين كما نجد في المرتبة الثالثة إحترام القرارات المكتوبة بنسبة 12.5% ونجد في المرتبة الرابعة العمل الجماعي بنسبة 9.37% وأخذت المرتبة الخامسة الولاء للمنشأة بنسبة 6.25% حيث جاءت الأخيرة في الترتيب.

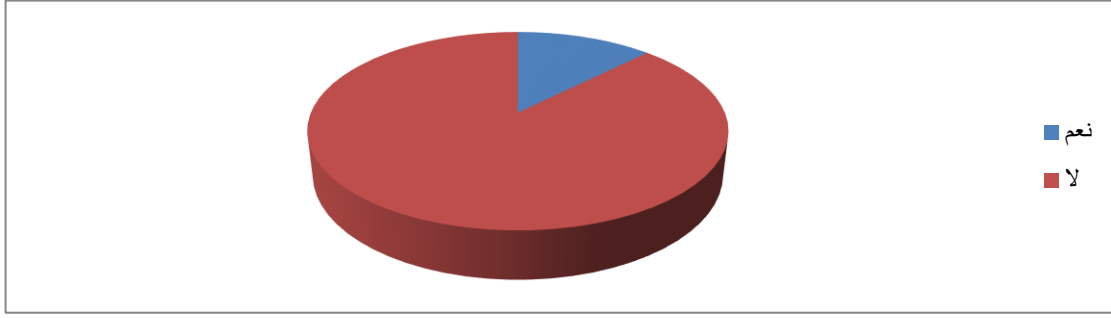
### الاستنتاج:

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 (06): يمثل إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
15.62	5	نعم
84.37	27	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 (06) أن نسبة 84.37% من العمال يرون بأنه لا توجد مشاكل داخل العمل، في حين أن نسبة 15.62% يرون بأن هناك مشاكل داخل العمل.

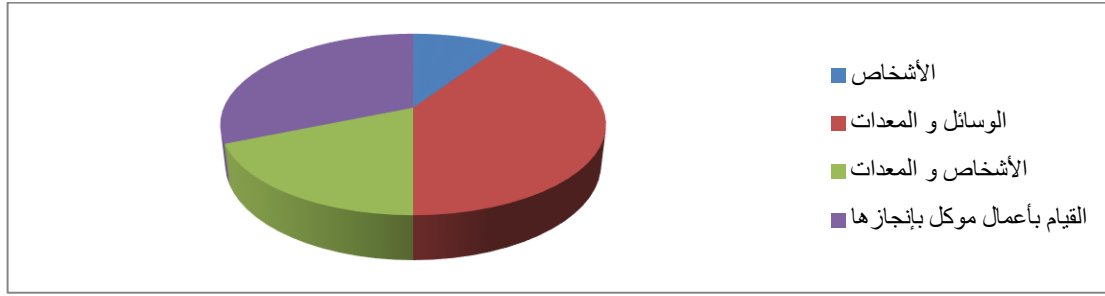
#### الإستنتاج:

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 (07): يبين إجابة العمال عن مدى المسؤوليات في مكان العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
12.5	4	الأشخاص
37.5	12	الوسائل و المعدات
15.62	5	الأشخاص و المعدات
34.37	11	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 (07) أن نسبة 437.5% من العمال يملكون مسؤوليات تجاه الوسائل و المعدات، في حين أن نسبة 34.37% يقومون بالأعمال الموكلون بإنجازها، بينما نسبة 15.62% هم مسؤولون عن الأشخاص و المعدات، في حين أن نسبة 12.5% يعتبرون مسؤولون عن الأشخاص.

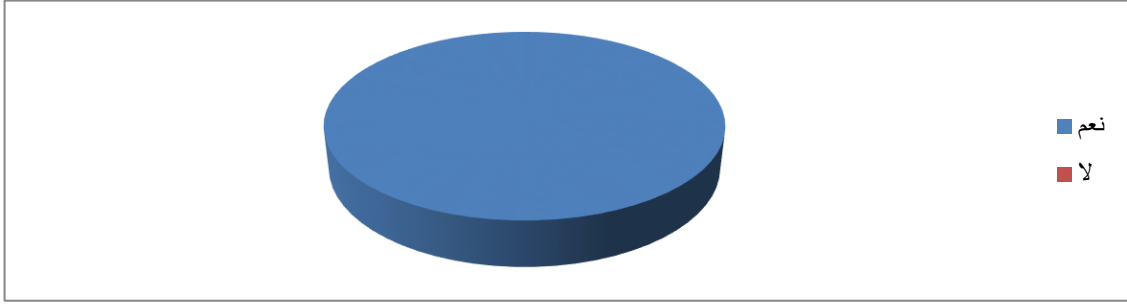
### الإستنتاج:

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

السؤال السابع: هل تحترم القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة؟

الجدول رقم(08): 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 (08) أن نسبة 100 % أي ما يعني أن كل العمال يحترمون القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

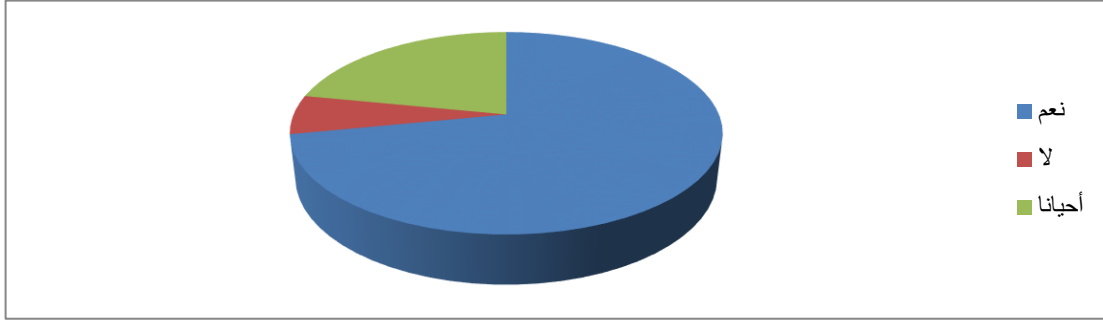
### الاستنتاج:

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 انضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل؟

الجدول رقم(09): يبين إجابة العمال حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
81.25	26	نعم
6.25	2	لا
18.75	6	أحيانا
100	32	المجموع



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

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة 81.25% من العمال يرون بأن الإدارة تراقب إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل، في حين أن نسبة 18.75% يقول بأن المراقبة تكون أحيانا، بينما نسبة 6.25% لا يرون بأن الإدارة تقوم بواجب المراقبة للموظفين إزاء مواقيت عملهم.

#### الإستنتاج:

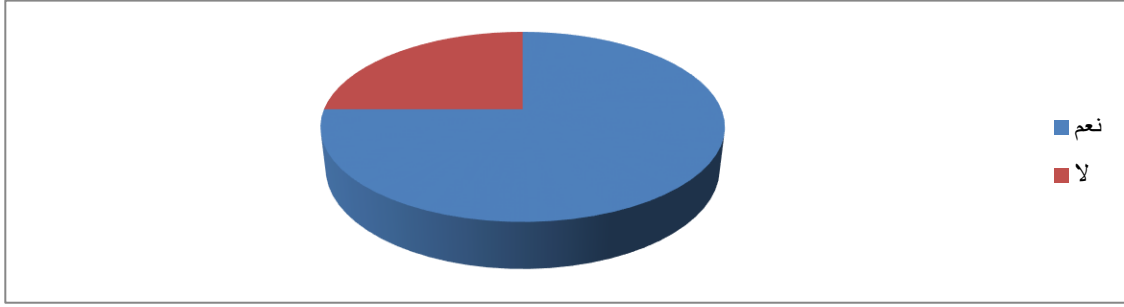
كما هو مبين في الجدول أن الإدارة تراقب انضباط موظفيها وعمالها إزاء مواقيت العمل، ويتركز هذا بدرجة كبيرة لدى الموظفين الإداريين والإطارات كون أعمال هذه الفئات لا تحتل أي ملاحظة أو تقاعس.

#### ❖ المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية تساهم انسجام الهياكل التنظيمية داخل المنشآت الرياضية

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

الجدول رقم(10): 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 (10) 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.

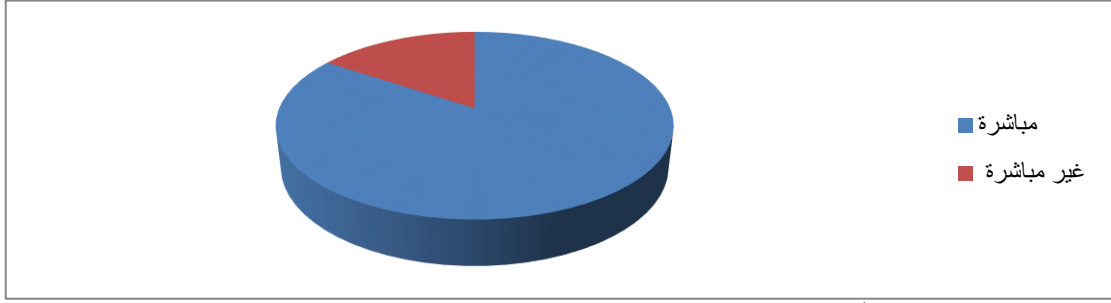
### الاستنتاج:

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(11): (11-أ) يبين إجابة العمال عن العلاقة برؤسائهم في العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
81.25	26	مباشرة
18.75	6	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 (11-أ) أن نسبة 81.25% من العمال يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة مباشرة، بينما نسبة 18.75% يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة غير مباشرة.

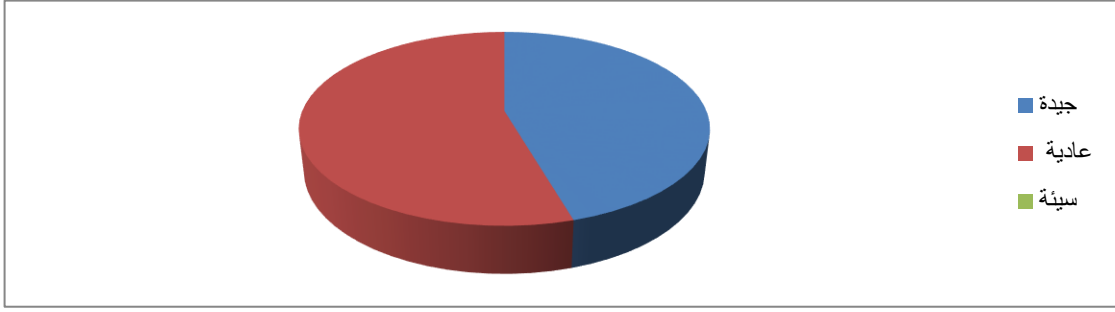
### الاستنتاج:

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

### السؤال العاشر: ب/ما طبيعة هذه العلاقة؟

الجدول رقم (11): (11-ب) يبين إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
37.5	12	جيدة
62.5	20	عادية
-	-	سيئة
100	32	المجموع



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

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (11- ب) أن نسبة 62.5% من العمال يرون بأن طبيعة علاقتهم برؤسائهم هي علاقة عادية، بينما نسبة 37.5% يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة جيدة.

#### الاستنتاج:

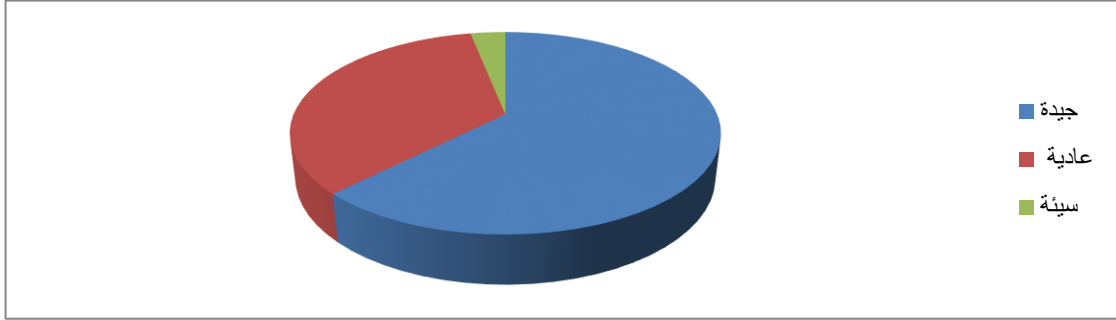
مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة العلاقة بين العمال ومرووسيهم في المنشأة تتراوح بين الجيدة والعادية وهذا راجع إلى تلك العلاقة التي تربط المسؤول بالعمال والتي تبني على احترام كلمتهم لمنصبه وعمله.

#### السؤال الحادي عشر: علاقتك مع العمال؟

الجدول رقم(12): يبين إجابة العمال عن علاقتهم بينهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
59.37	19	جيدة
31.25	10	عادية
6.25	2	سيئة
100	32	المجموع





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

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 59.37% من العمال يرون بأن طبيعة علاقتهم فيما بينهم هي علاقة جيدة، بينما نسبة 31.25% يرون بأن علاقتهم بينهم هي علاقة عادية، في حين أن نسبة 6.25% يرون بأن العلاقة بينهم سيئة.

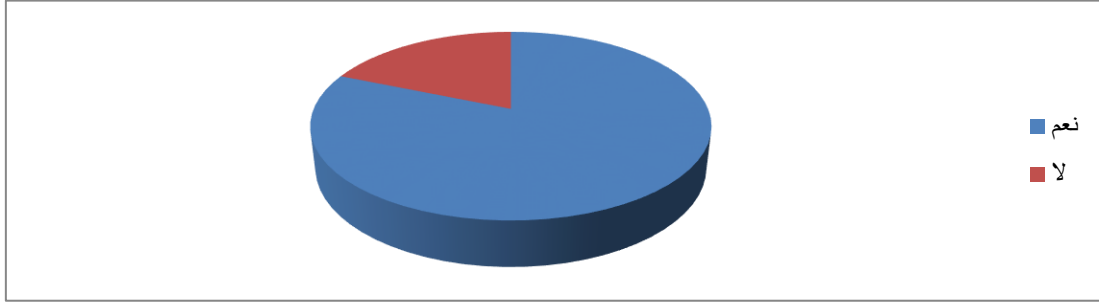
### الإستنتاج:

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 كلمتهم للأخر 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(13):** يبين إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
87.5	28	نعم
12.5	4	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 (13) أن نسبة 87.5% من العمال يرون بأنهم راضون عن تعامل المسؤولين معهم، بينما نسبة 12.5% يرون بأنهم غير راضين عن هذا التعامل.

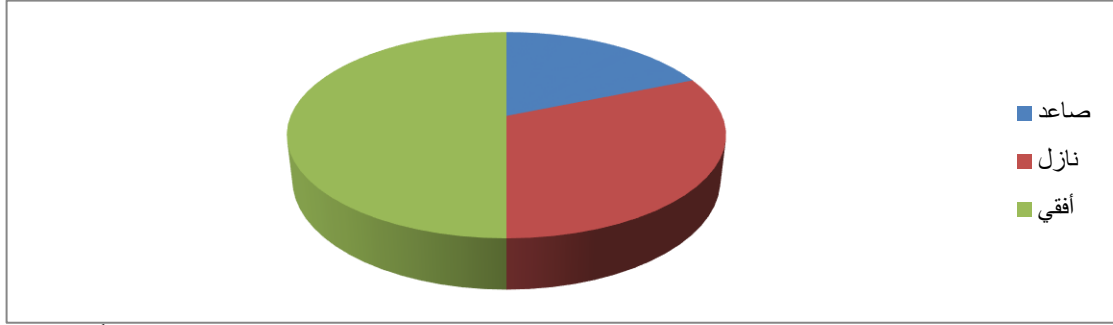
#### الإستنتاج:

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 (14): يبين إجابة العمال وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
15.62	5	صاعد
28.12	9	نازل
56.26	18	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 (14) أن نسبة 56.26% من العمال يرون بأن الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم هو الأفقي، بينما نسبة 28.12% يرون بأن الإتصال السائد هو النازل، في حين أن نسبة 15.62% يرون بأنه إتصال صاعد.

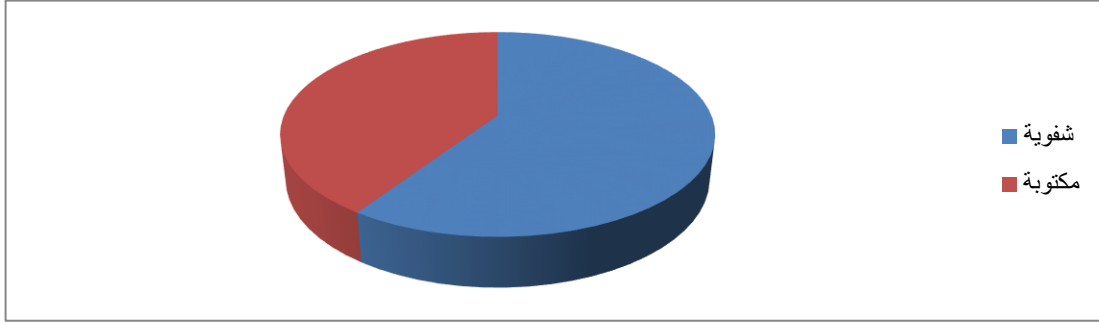
#### الإستنتاج:

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 (15): يبين إجابة العمال عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
28.12	9	شفوية
71.87	23	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 (15) أن نسبة 71.87% من العمال يرون بأن أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة هي المكتوبة، بينما نسبة 28.12% يرون بأن وسائل الإتصال الأنجع والأصلح هي الشفوية.

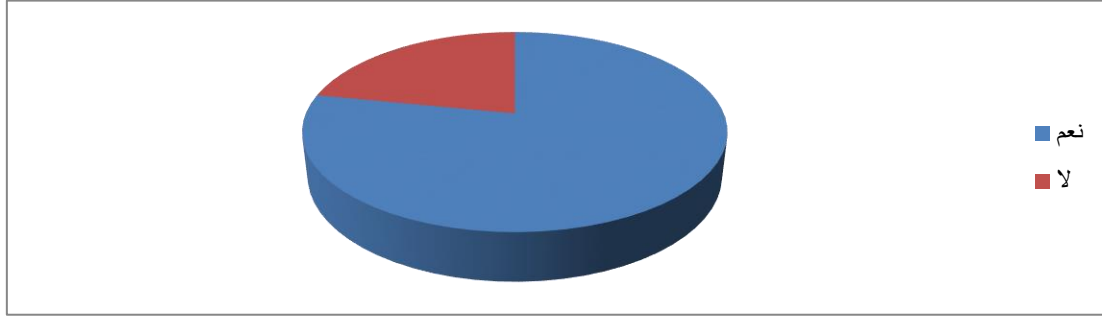
#### الإستنتاج:

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 (16): (16-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 (16-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:

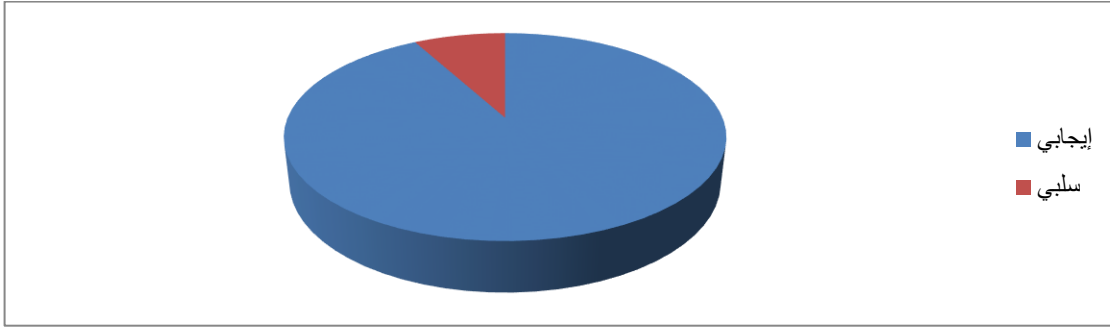
مما سبق يمكن أن نقول بأن العلاقات بين بعض المنشآت الرياضية ومثيلاتها راجع بدرجة كبيرة إلى طبيعة النشاطات المماثلة في الجانب الرياضي والبدني، حيث تفرض طبيعة هذا الأخير أن تكون هناك اتصالات وعلاقات دائمة خاصة في إطار المنافسات الرياضية، وهذا من شأنه أن يساعد على إتباع إستراتيجية متينة تساهم في تطوير المنشآت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

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

الجدول رقم (16): (16-ب) 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 تأثير العلاقات على العمل الإداري في المنشأة.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (16- ب) 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:

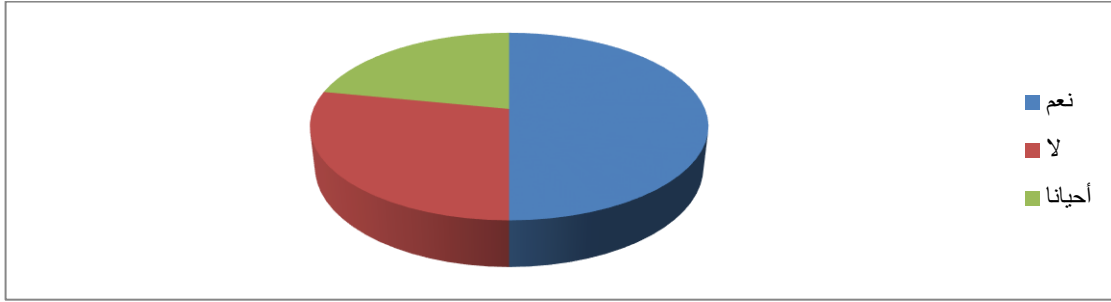
مما سبق يمكن أن نقول بأن هذه العلاقات كان لها تأثير ايجابي على الإدارة وذلك من خلال التعامل الجيد المبني على الاحترام، وتبادل خبرات والتعاون في مجالات الإختصاص المشتركة.

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

الجدول رقم (17): (17-أ) يبين إجابة العمال عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
50	16	نعم
31.25	10	لا
18.75	6	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 (17-أ) أن نسبة 50% من العمال يرون بأن هناك لجان معتمدة في إتخاذ القرارات في المنشأة، بينما نسبة 31.25% يرون بأنه ليس هنالك لجان معينة، في حين أن نسبة 18.75% يرون بأنه اللجان توجد في بعض الأحيان.

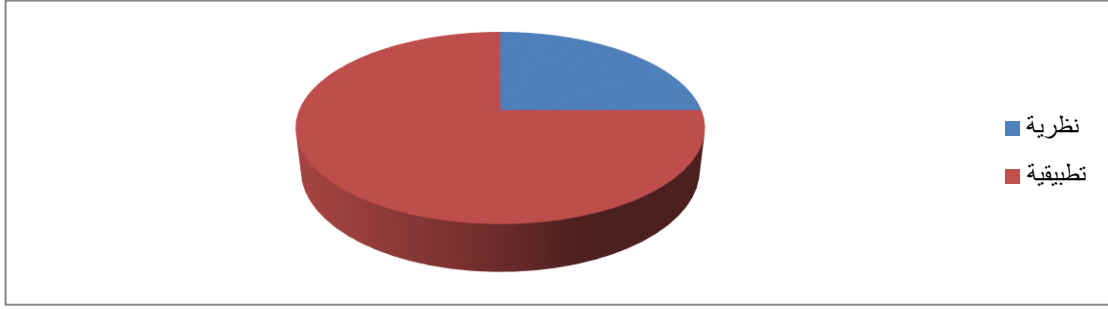
### الإستنتاج:

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.

السؤال السادس عشر: ب/- في حالة الإجابة بنعم فما رأيك في قرارات تلك اللجان؟

الجدول رقم (17): (17-ب) 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 (17- ب) أن نسبة 75% من العمال يرون بأن هذه القرارات تطبيقية، بينما نسبة 28.21% يرون بأن قراراتها نظرية.

#### الإستنتاج:

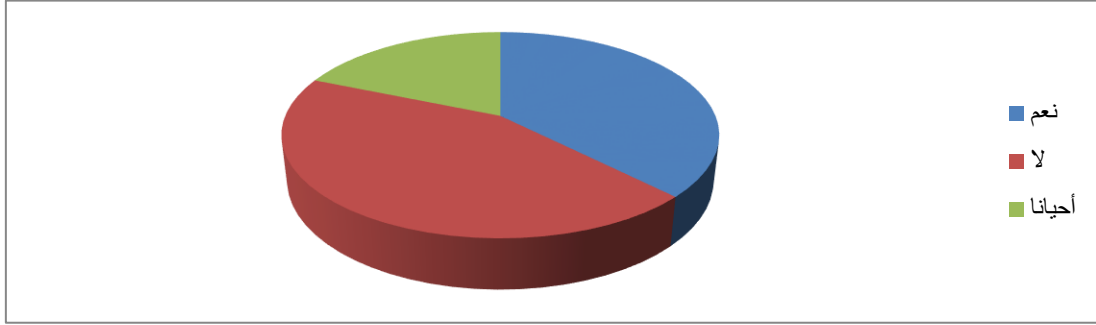
مما سبق يمكن أن نقول بأن عملية اتخاذ القرار للجان قرارات تطبيقية أكثر منها نظرية وهذا ما يجعل هذه اللجان هي تنفيذية وليست استشارية فقط.

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

الجدول رقم (18): يبين إجابة العمال عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن إدارة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
34.37	11	نعم
46.87	15	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 (18) أن نسبة 46.87% من العمال يقولون بأنهم لا يستشارون في بعض القرارات الصادرة عن إدارتهم، بينما نسبة 34.37% يرون بأنه ليستشارون، في حين أن نسبة 18.75% يقولون بأنهم أحيانا يستشارون.

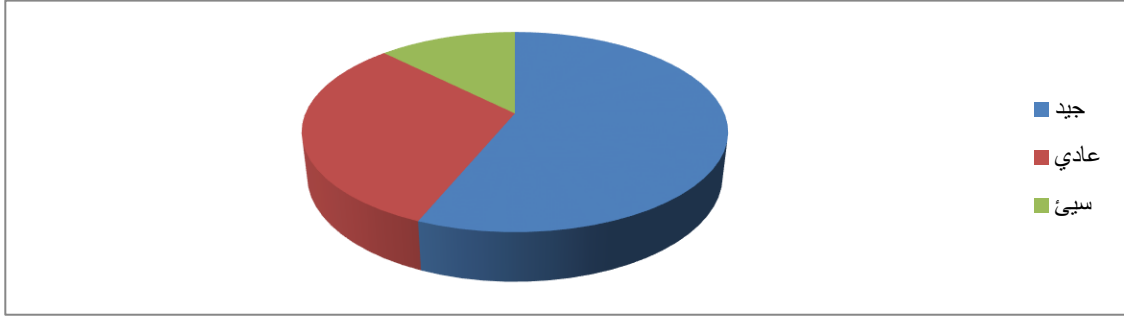
#### الإستنتاج:

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 (19):** يبين إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
59.37	19	جيد
28.12	9	عادي
12.5	4	سيئ
100	32	المجموع



الشكل (21): يبين نسبة إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملة فيها

### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 59.37% من العمال يقيمون العملية التنظيمية بأنها جيدة، بينما نسبة 28.12% يرون بأن العملية التنظيمية عادية، في حين أن نسبة 12.5% يقولون بأنها سيئة.

### الإستنتاج:

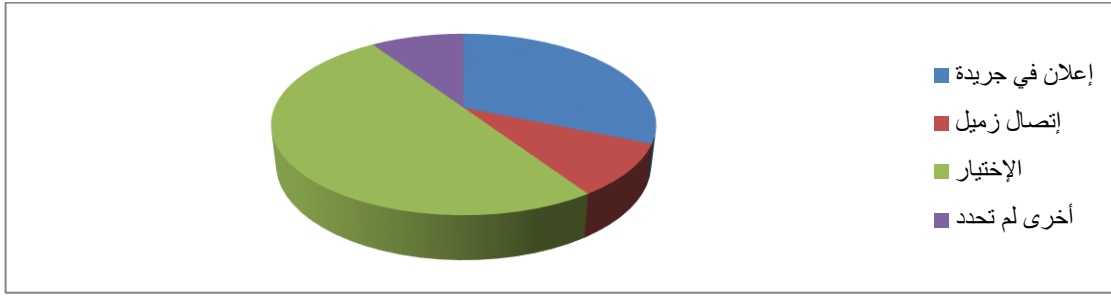
مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال يقيمون التنظيم الإداري ما بين جيد وعادي، و يتوقف في الأساس نجاح الإدارة عموماً والإدارة الرياضية على وجه الخصوص على مدى وجود تنظيم جيد وفعال يسعى إلى تحديد المسؤوليات والوظائف وتنسيق الجهود وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة.

❖ **المحور الثالث:** إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستقرار الإداري داخل المنشآت الرياضية.

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

**الجدول رقم (20):** يبين إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
34.37	11	إعلان في جريدة
6.25	2	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 (20) أن نسبة 50% من العمال يقولون بأنهم تم توظيفهم عن طريق الإختيار، بينما نفس النسبة وهي 6.25% يقولون بأنهم وظفوا عن طريق إتصال زميل وطرق أخرى لم يحددها، في حين أن نسبة 34.37% يقولون بأنهم توظفوا عن طريق إعلان في جريدة.

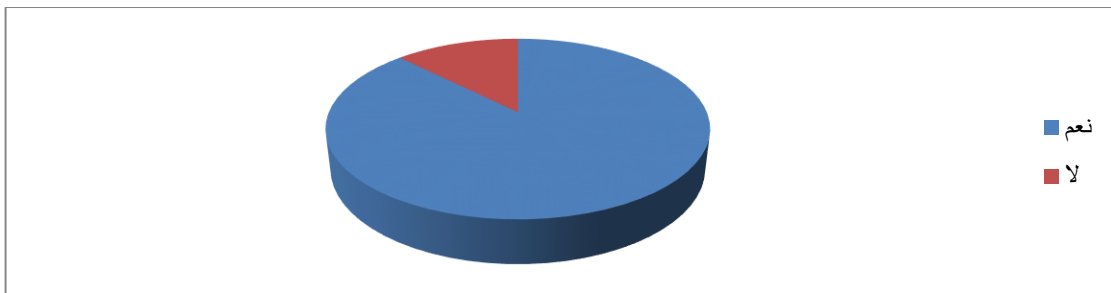
### الإستنتاج:

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(21): يبين إجابة العمال عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
84.37	27	نعم
15.62	5	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 (21) أن نسبة 34.37% من العمال يرون بأنه تم إحترام إجراءات توظيفهم من طرف الإدارة، بينما نسبة 15.62% يرون بأنه لم يتم إحترام هذه الإجراءات.

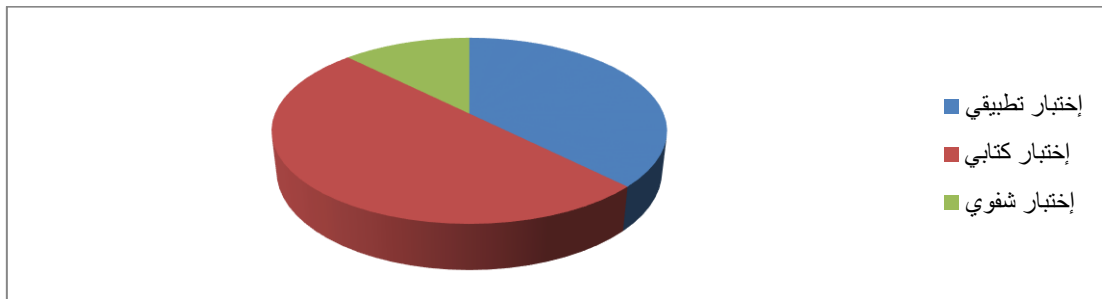
### الإستنتاج:

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(22):** 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 (22) 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.

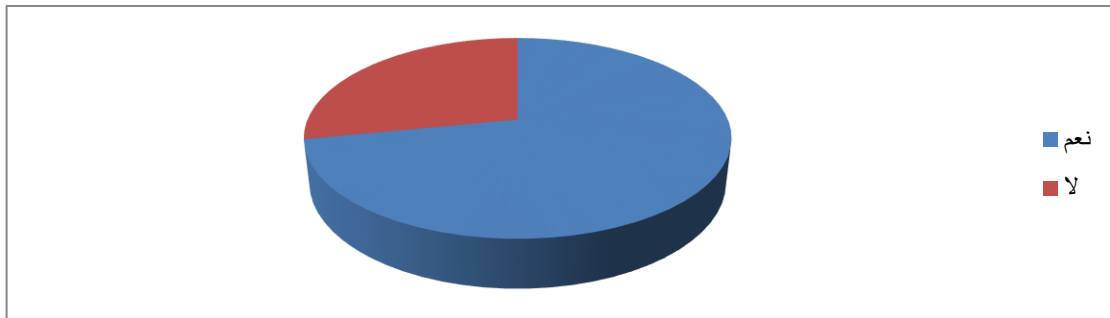
#### الإستنتاج:

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(23): يبين إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
68.75	22	نعم
31.25	10	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 (23) أن نسبة 68.75% من العمال يقولون بأنهم راضون عن الوظيفة التي يشغلونها، بينما نسبة 31.25 % يقولون بأنهم غير راضين عن وظيفتهم.

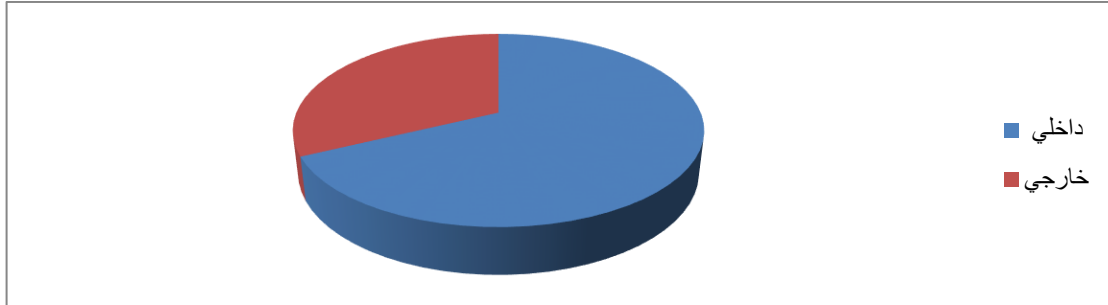
#### الإستنتاج:

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

**السؤال الثالث والعشرون: ما طبيعة التكوين الذي أجرته؟**

**الجدول رقم (24):** يبين إجابة العمال على طبيعة التكوين الذي أجره.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
59.37	19	داخلي
40.62	13	خارجي
100	32	المجموع



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

**عرض و تحليل النتائج:**

يتبين من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 59.37% من العمال يقولون بأن التكوين الذي أجره هو تكوين داخلي، بينما نسبة 40.62% يقولون بأن تكوينهم كان خارجي.

**الإستنتاج:**

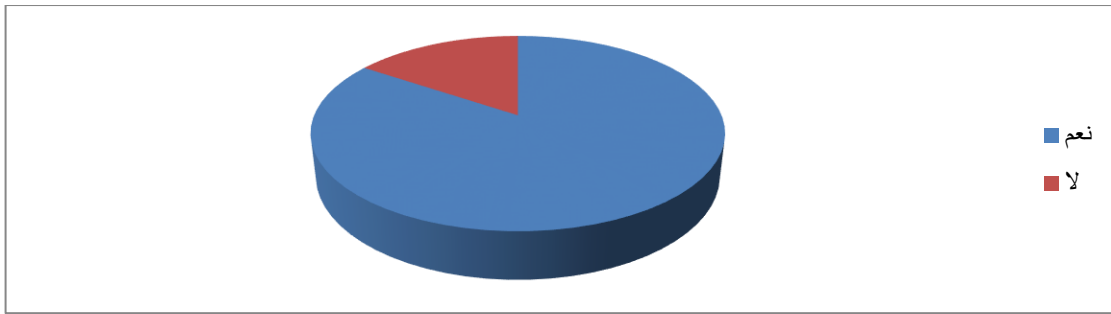
مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال قد تلقوا تكويناً يليق بوظيفتهم وهذا لتسهيل عملية الاندماج مع الوظيفة التي يعمل بها وتجنب العشوائية في الأداء والعمل، وهذا يدل على أن الإدارة حرصت وبشكل جدي على تكوين عمالها وتحضيرهم للعمل وهذا

يحسب لها.

**السؤال الرابع والعشرون:** هل أنت راض عن طريقة التكوين الذي تلقينه؟

**الجدول رقم (25):** يبين إجابة العمال حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
81.25	26	نعم
18.75	6	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 (25) أن نسبة 81.25% من العمال يقولون بأن راضون عن طبيعة التكوين الذي تلقوه، بينما نسبة 18.75% يقولون بأنهم غير راضين التكوين الذي تلقوه.

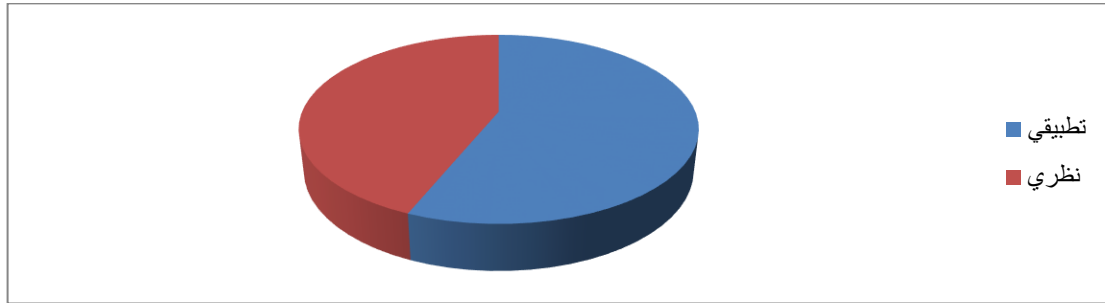
**الإستنتاج:**

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 (26):** يبين إجابة العمال عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
59.37	19	تطبيقي
40.62	13	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 (26) أن نسبة 59.37% من العمال يقولون بأن الجانب الغالب على التكوين الذي أجروه هو تطبيقي، بينما نسبة 40.62% يقولون بأن الجانب الغالب على تكوينهم تكوينهم كان نظري.

#### الإستنتاج:

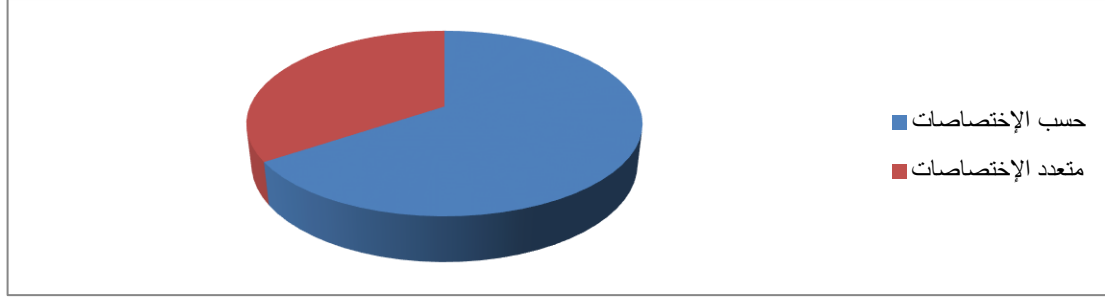
مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال قد تلقوا تكويننا يليق بوظيفتهم سواء كان هذا نظريا أو تطبيقيا وهذا لتسهيل عملية الإندماج مع الوظيفة التي يعمل بها وتجنب العشوائية في الأداء.

**السؤال السادس والعشرون:** حسب رأيك كيف يكون التكوين؟



الجدول رقم(27):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 (27) 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:

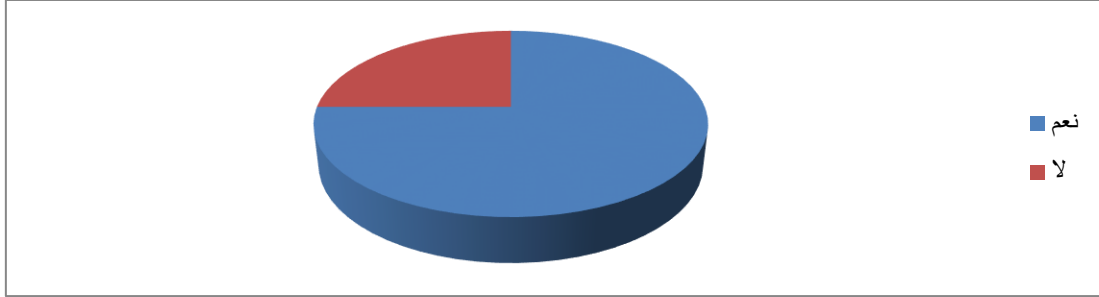
مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال يميلون أكثر نحو التخصص في التكوين في حين يرى آخريين بأن التعدد في الإختصاصات يعد الأفضل كل حسب رؤيته ولكن التخصص أو التعدد يختلف باختلاف الوظائف المشغولة.

السؤال السابع والعشرون: هل تحس بالإستقرار في بيئة العمل؟

الجدول رقم(28): 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 (28) أن نسبة 75% من العمال يقولون بأنهم يحسون بالإستقرار في بيئة العمل، بينما نسبة 25% يقولون بأنهم لا يحسون بالإستقرار فيها.

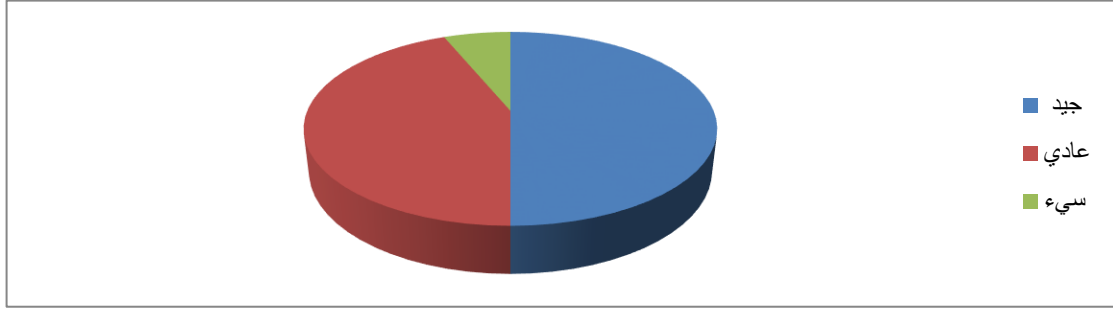
### الإستنتاج:

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

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

الجدول رقم (29): يبين إجابة العمال حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
50	16	جيد
37.5	12	عادي
12.5	4	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 (29) أن نسبة 50% من العمال يرون بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بعمل جيد، بينما نسبة 37.5% يرون بأن الإدارة عادية، في حين أن نسبة 12.5% يرون بأنه أداءها سيء.

### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال 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.

## II. مناقشة فرضيات الدراسة :

### 1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تتعلق الفرضية الأولى بمدى مساهمة إدارة الموارد البشرية 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 لولاية بسكرة نلاحظ بأن التنظيم المعتمد

داخل منشآتهم 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 فتتفرد 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 مساهمة العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية. وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت .

## 2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تزعم الفرضية الثانية بأن إدارة الموارد البشرية دور في انسجام الهياكل التنظيمية داخل المنشآت الرياضية و 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 تسير 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 نماط 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 بفضل 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، 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 القول بأن الفرضية الثانية قد تحققت .

### 3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تزعم الفرضية الثالثة بأن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستقرار 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 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 العمل و عدم تفكيرهم في تغيير وظائفهم و هذا 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 قبول الفرضية الثالثة في أن الاهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية قد ساهم في الاستقرار البشري من جهة، والإداري من جهة ثانية.

### III. الإستنتاج:

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على عمال المركبات الرياضية لولاية بسكرة، 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 انسجاماً 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 كلا لمبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار وساهم في تطوير المركبات الرياضية.

## • 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 البعيدة 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 الاتصال 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 عدة 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

قائمة المراجع

المصادر:

- القرآن الكريم.
- الحديث النبوي.

## -القواميس

### 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 حسانين: 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 الكفافي: 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.mm sec.com/m3.files/idara.htm](http://www.mmsec.com/m3.files/idara.htm).

# الملاحق

## البيانات الشخصية:

1-السن.....:

2-الجنس: أنثى

3-المستوى التعليمي : أمي

4-مستوى التأهيل :

ذكر

إبتدائي

ثانوي

عامل مهني

أساسي

جامعي

موظف



إطار

**المحور الأول:** إدارة الموارد البشرية تساهم 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:

التنظيم الرسمي التنظيم غير الرسمي التنظيميين معاً

3- كيف ترى أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة :

مركزي لامركزي تفاعلي ( الإثنين معاً )

4- رتب حسب الأهمية ما يهّمك في التنظيم الداخلي للمنشأة التي تعمل بها :

-الولاء للمنشأة

- إحترام المسؤولين

-العمل الجماعي

-إحترام القرارات المكتوبة

-الإنضباط في العمل

5- هل تواجهك مشاكل داخل عملك : نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم ما هي طبيعتها:.....

6- هل لديك مسؤوليات في مكان عملك: على الأشخاص على الوسائل و المعدات

على الأشخاص و المعدات القيام بالأعمال الموكل بإنجازها ؟

7- هل تحترم القواعد و القوانين الداخلية المكتوبة: نعم لا

8- هل تراقب الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل : نعم لا

أحياناً

**المحور الثاني:** إدارة الموارد البشرية تساهم انسجام الهياكل التنظيمية 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 علاقتك مع العمال : جيدة عادية سيئة

4- هل أنت راض عن طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين و 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 هناك لجان يعتمد عليها في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة:
- نعم لا أحياناً
- في حالة الإجابة بنعم فما رأيك في 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: إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستقرار الإداري داخل المنشآت الرياضية

- 1-كيف تم توظيفكم داخل هذه المنشأة: إعلان في جريدة إتصال زميل إختيار أخرى حددها: .....

- 2-هل تم إحترام إجراءات التوظيف : نعم لا
- 3-ما هو نوع الإختبار الذي أجري لك عند التوظيف : إختبار تطبيقي إختبار كتابي إختبار شفوي أخرى حددها: .....
- 4-هل أنت راض عن [ ] التي تشغلها : نعم [ ]
- 5-ما طبيعة التكوين الذي أجرته : داخلي خارجي
- 6-هل أنت راض عن طريقة التكوين الذي تلقتته: نعم لا [ ] [ ]

7- ما الجانب الذي كان يغلب على التكوين: تطبيقي نظري  
8- حسب رأيك كيف يكون التكوين:

حسب الإختصاصات متعدد الإختصاصات

9- هل تحس بالإستقرار في بيئة العمل : نعم لا

10-كيف تقيم إدارة الموارد البشرية داخل منشآتكم؟

.....  
.....

جامعة محمد خيضر- بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير والرياضي

## إستبيان

"دور تنمية 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 علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، تخصص تسيير منشآت رياضية، تحت عنوان:

هذه بعض 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.

تحت إشراف

إعداد الطالب:

الأستاذ:

شتيوي عبد

- نوار خرخاشي عبد العزيز

المالك

السنة الجامعية 2017/2016

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** " دور تنمية الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية " (دراسة ميدانية بالمركب الرياضي 18 فبراير بسكرة والوحدات التابعة له)

**أهداف الدراسة:**

- معرفة أهمية تنمية 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.

**إشكالية الدراسة:** " هل لإدارة الموارد البشرية دور في تسيير المنشآت الرياضية ؟".

**الفرضية العامة:** لإدارة الموارد البشرية دور في تسيير المنشآت الرياضية.

**الفرضيات الجزئية:**

- 1- إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية.
- 2- إدارة الموارد البشرية تساهم انسجام الهياكل التنظيمية داخل المنشآت الرياضية.
- 3- إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستقرار الإداري داخل المنشآت الرياضية.

**إجراءات الدراسة الميدانية:**

**مجتمع الدراسة:** مجتمع دراستنا يتكون 132 عاملا و الذي تمثل في 8 وحدات تابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بسكرة .

**العينة:** اخترنا العينة العشوائية كونها من ابسط طرق اختيار العينات، وتمثلت في 32 عاملا تابعا لديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بسكرة .

\* **المجال المكاني:** انحصر البحث في عمال المركبات الرياضية بولاية بسكرة ، حيث تم توزيع الإستمارات على العينة المحددة آنفا

\* **المجال الزماني:** إن المدة المستغرقة للإنجاز هذا البحث دامت قرابة 5 أشهر، من بداية جانفي 2017 إلى غاية ماي 2017.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.

**الأدوات المستعملة:** استمارة إستبيان.

**النتائج المتوصل إليها:** بعد قيامي بتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالعمال، تبين لنا بأن نجاح تسيير الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية، وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضيف انسجاما وتكاملاً بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة.

**الإقتراحات والتوصيات:**

- ✓ رغم اهتمام إدارة المركب بوظيفة التنظيم إلا أن زيادة الاهتمام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يساعد على تطوره.
- ✓ استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة المركب تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.
- ✓ مراجعة أساليب الإتصال داخل الهيكل التنظيمي لإدارة المركب والاهتمام بها ومحاولة تحسينها كلما تطلب الأمر ذلك .
- ✓ تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الإحترام بين جميع العمال.