



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية

الموضوع:

دور برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تسيير المنشآت الرياضية

تحت إشراف الدكتور:

- دحية خالد

من إعداد الطالب:

- ختار نوفل

السنة الجامعية:

2017/2016

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	تشكرات
	إهداء
	فهرس المحتويات
أ - ب	مقدمة
	الإطار النظري للدراسة
	الفصل الأول: مدخل للدراسة
03	1- إشكالية الدراسة
04	2- فرضيات الدراسة
04	3- مؤشرات الدراسة
05	4- أهمية البحث
06	5- أهداف البحث
06	6- أسباب اختيار الموضوع
07	7- الدراسات السابقة
13	8- تحديد المصطلحات
	الفصل الثاني : التكوين
16	تمهيد
17	1- ماهية التكوين
17	1-1 تعريف التكوين
19	2-1 خصائص عملية التكوين
20	3-1 أهمية التكوين
21	أ- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد
22	ب- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة
22	ج- أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة
23	4-1 أهداف التكوين
24	2- مكونات العملية التدريبية
24	1-2 المكون المعرفي
24	2-2 المكون المهاري
24	3-2 المكون الإتجاهي
25	3- خطوات عملية التدريب
25	1-3 جمع و تحليل البيانات

25	2-3 تحديد الإحتياجات التدريبية
26	3-3 تصميم البرامج التدريبية
26	4- تقييم فاعلية التدريب
28	خلاصة
	الفصل الثالث: التسيير
30	تمهيد
31	1- ماهية التسيير
31	1-1 مفهوم التسيير
31	2-1 تطور مفهوم التسيير
32	3-1 أهمية التسيير
33	2- التسيير الرياضي
33	1-2 مفهوم التسيير الرياضي
34	2-2 أهداف التسيير الرياضي
34	3- المسير
34	1-3 تعريف المسير
34	2-3 مهارات المسير
35	3-3 دور المسير
36	4-3 خصائص المسير الفعال
37	4- وظائف المسير و التقنيات التسييرية
37	1-4 التخطيط
38	2-4 التنظيم
39	3-4 التوجيه و التحفيز
40	4-4 القيادة
41	5-4 الرقابة
41	5- مستويات المسيرين في المؤسسة
41	1-5 مسيرو الإدارة العليا
42	2-5 مسيرو الإدارة الوسطى
42	3-5 مسيرو القاعدة
43	خلاصة
	الفصل الرابع: التشريع الرياضي
45	تمهيد
46	1- القانون 10-04
46	1-1 المبادئ العامة
46	2-1 التربية البدنية و الرياضية

46	3-1 الجانب التعليمي
47	4-1 جانب الممارسة و التنفيذ
47	5-1 الجانب الإشرافي
48	2- النوادي الرياضية
48	1-2 النادي الرياضي الهاوي
48	2-2 النادي الرياضي شبه المحترف
49	3-2 النادي الرياضي المحترف
49	3- الرابطات الرياضية
50	4- الإتحاديات الرياضية
50	1-4 تعريفها
50	2-4 مهامها
51	3-4 جانبها المالي
51	5- اللجنة الأولمبية الوطنية
52	6- الهيئات الاستشارية
52	1-6 الأجهزة الاستشارية
52	2-6 هياكل الدعم
53	7- التمويل الرياضي
54	8- القانون 13-05
54	1-8 اللجنة الوطنية شبه الأولمبية
54	2-8 أجهزة الأنشطة البدنية و الرياضية
54	3-8 التكوين و البحث في المجال الرياضي
54	4-8 مؤسسات التكوين الرياضي
55	5-8 أجهزة توجيه و تنسيق و متابعة التكوين الرياضي
55	6-8 البحث العلمي في المجال الرياضي
55	7-8 الوقاية من العنف في المنشآت الرياضية و مكافحته
56	8-8 العلاقات الرياضية الدولية
56	9-8 أحكام تأديبية
57	خلاصة
	الإطار الميداني للدراسة
	الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
60	تمهيد
61	1- مجالات الدراسة
61	1-1 المجال المكاني للدراسة
63	2-1 المجال الزمني للدراسة

63	3-1 المجال البشري للدراسة
65	2- المنهج المستخدم في الدراسة
65	3- مجتمع و عينة الدراسة
65	1-3 حجم مجتمع الدراسة و كيفية الاختيار
66	2-3 عينة البحث
66	2-3 خصائص عينة الدراسة
68	4- متغيرات الدراسة
69	5- أدوات جمع البيانات
70	6- الصدق الظاهري لأداة الدراسة
70	7- أساليب تحليل البيانات
	الفصل الثاني : عرض و تحليل و مناقشة النتائج
73	تمهيد
74	1- عرض و تحليل البيانات الميدانية
74	1-1 النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
81	2-1 النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
87	3-1 النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة
93	2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
97	3- الاستنتاج العام للفرضية الرئيسية
98	4- الإقتراحات
99	الخاتمة
101	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجـ داول

الصفحة	الجدول
63	جدول رقم (1) يبين رؤساء المصالح في مديرية الشباب و الرياضة
64	جدول رقم (2) يبين رؤساء المكاتب بمديرية الشباب و الرياضة
64	جدول رقم (3) يبين رؤساء الأقسام بالمركب الرياضي 18 فبراير العالية بسكرة
65	جدول رقم (4) يبين رؤساء المكاتب بالمركب الرياضي 18 فبراير العالية بسكرة
66	جدول رقم (5) يبين مجموع الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة و المركب الرياضي
66	جدول رقم (6) يبين خصائص العينة من حيث الجنس
67	جدول رقم (7) يبين خصائص العينة من حيث السن
67	جدول رقم (8) يبين خائص العينة من حيث المستوى التعليمي
68	جدول رقم (9) يبين خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة
68	جدول رقم (10) يبين خصائص العينة من حيث تصنيف الرتبة الرتبة
74	جدول رقم (11) يبين نتائج السؤال رقم 1
74	جدول رقم (12) يبين نتائج السؤال رقم 2
75	جدول رقم (13) يبين نتائج السؤال رقم 3
75	جدول رقم (14) يبين نتائج السؤال رقم 4
76	جدول رقم (15) يبين نتائج السؤال رقم 5
77	جدول رقم (16) يبين نتائج السؤال رقم 6
77	جدول رقم (17) يبين نتائج السؤال رقم 7
78	جدول رقم (18) يبين نتائج السؤال رقم 8
78	جدول رقم (19) يبين نتائج السؤال رقم 9
79	جدول رقم (20) يبين نتائج السؤال رقم 10
80	جدول رقم (21) يبين نتائج السؤال رقم 11
80	جدول رقم (22) يبين نتائج السؤال رقم 12
81	جدول رقم (23) يبين نتائج السؤال رقم 13
81	جدول رقم (24) يبين نتائج السؤال رقم 14
82	جدول رقم (25) يبين نتائج السؤال رقم 15
82	جدول رقم (26) يبين نتائج السؤال رقم 16
83	جدول رقم (27) يبين نتائج السؤال رقم 17
84	جدول رقم (28) يبين نتائج السؤال رقم 18
84	جدول رقم (29) يبين نتائج السؤال رقم 19
85	جدول رقم (30) يبين نتائج السؤال رقم 20

85	جدول رقم (31) يبين نتائج السؤال رقم 21
86	جدول رقم (32) يبين نتائج السؤال رقم 22
86	جدول رقم (33) يبين نتائج السؤال رقم 23
87	جدول رقم (34) يبين نتائج السؤال رقم 24
87	جدول رقم (35) يبين نتائج السؤال رقم 25
88	جدول رقم (36) يبين نتائج السؤال رقم 26
88	جدول رقم (37) يبين نتائج السؤال رقم 27
89	جدول رقم (38) يبين نتائج السؤال رقم 28
90	جدول رقم (39) يبين نتائج السؤال رقم 29
90	جدول رقم (40) يبين نتائج السؤال رقم 30
91	جدول رقم (41) يبين نتائج السؤال رقم 31
91	جدول رقم (42) يبين نتائج السؤال رقم 32
92	جدول رقم (43) يبين نتائج السؤال رقم 33
92	جدول رقم (44) يبين نتائج السؤال رقم 34
93	جدول رقم (45) يبين نتائج السؤال رقم 35
93	جدول رقم (46): يبين نسبة موافقة و عدم موافقة أفراد العينة على مؤشرات الفرضية الأولى
95	جدول رقم (47): يبين نسبة موافقة و عدم موافقة أفراد العينة على مؤشرات الفرضية الثانية
96	جدول رقم (48): يبين نسبة موافقة و عدم موافقة أفراد العينة على مؤشرات الفرضية الثالثة

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
66	شكل رقم (1) خصائص العينة من حيث الجنس
67	شكل رقم (2) خصائص العينة من حيث السن
67	شكل رقم (03) خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي
68	شكل رقم (04) خصائص العينة من حيث الخبرة
68	شكل رقم (05) خصائص العينة من حيث الرتبة
74	شكل رقم (06) نتائج السؤال رقم 1
74	شكل رقم (07) نتائج السؤال رقم 2
75	شكل رقم (08) نتائج السؤال رقم 3
75	شكل رقم (09) نتائج السؤال رقم 4
76	شكل رقم (10) نتائج السؤال رقم 5
77	شكل رقم (11) نتائج السؤال رقم 6
77	شكل رقم (12) نتائج السؤال رقم 7
78	شكل رقم (13) نتائج السؤال رقم 8
78	شكل رقم (14) نتائج السؤال رقم 9
79	شكل رقم (15) نتائج السؤال رقم 10
80	شكل رقم (16) نتائج السؤال رقم 11
80	شكل رقم (17) نتائج السؤال رقم 12
81	شكل رقم (18) نتائج السؤال رقم 13
81	شكل رقم (19) نتائج السؤال رقم 14
82	شكل رقم (20) نتائج السؤال رقم 15
82	شكل رقم (21) نتائج السؤال رقم 16
83	شكل رقم (22) نتائج السؤال رقم 17
84	شكل رقم (23) نتائج السؤال رقم 18
84	شكل رقم (24) نتائج السؤال رقم 19
85	شكل رقم (25) نتائج السؤال رقم 20
85	شكل رقم (26) نتائج السؤال رقم 21
86	شكل رقم (27) نتائج السؤال رقم 22
86	شكل رقم (28) نتائج السؤال رقم 23
87	شكل رقم (29) نتائج السؤال رقم 24
87	شكل رقم (30) نتائج السؤال رقم 25

88	شكل رقم (31) نتائج السؤال رقم 26
88	شكل رقم (32) نتائج السؤال رقم 27
89	شكل رقم (33) نتائج السؤال رقم 28
90	شكل رقم (34) نتائج السؤال رقم 29
90	شكل رقم (35) نتائج السؤال رقم 30
91	شكل رقم (36) نتائج السؤال رقم 31
91	شكل رقم (37) نتائج السؤال رقم 32
92	شكل رقم (38) نتائج السؤال رقم 33
92	شكل رقم (39) نتائج السؤال رقم 34
93	شكل رقم (40) نتائج السؤال رقم 35

مقدمة

شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات، وخاصة المتمثل في ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها و هو الشيء الذي أفضى إلى اشتداد المنافسة بينها، وذلك لدخول عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية الجديدة التي تمكنها من مواجهة التحديات التي تواجهها، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، و هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة ، نظرا لأهميته الفائقة وقدراته على المساهمة إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للمورد البشري يتوجب على المؤسسة عامة ، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم ، وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مسارهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تكوين العمال.

إن ما قيل آنفا عن المؤسسات بصفة عامة ينطبق عن المؤسسات الرياضية الجزائرية التي عاشت تطورات ملحوظة بفعل تأثير العولمة خاصة في العشرينين الأخيرتين من القرن الماضي، و هو ما ألزمها إعادة النظر في إستراتيجية التنمية البشرية التي تبنى على اكتساب المعارف والمهارات وتحسينها من منظور التكوين المتواصل والتجديد باستمرار، بما يهيئ نشوء مؤسسات رياضية ذات كفاءة تستمد من العنصر البشري خاصة العامل القادر على الإبداع والابتكار، والذي من شأنه أن يرسى دعائم التقدم والتطور الذي يركز على مواكبة المورد البشري للتطورات و التغيرات الجديدة.

و على هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح دور البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي في عملية تسيير المنشآت الرياضية، و الذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن لهذه المنشآت.

و من هذا المنطلق تسعى المنشأة الرياضية إلى تحسين أداء موظفيها لإكسابهم المعارف و المهارات اللازمة.



و بناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال إطارها النظري الذي يحتوي على أربع فصول ، حيث خصص الفصل الأول لمدخل للدراسة ، أما الفصل الثاني فقد خصص للتكوين ، و الفصل الثالث خصص لتسيير المنشآت ، أما الفصل الرابع فهو حول التشريع الرياضي.

أما بالنسبة للإطار التطبيقي للدراسة فيحتوي على فصلين ، الفصل الأول يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة ، الفصل الثاني فخصص لعرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.



الإشكالية:

إن المؤسسة تعيش اليوم في ظل اقتصاد بلامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة، كما أنها تحيا في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المؤسسة، وبهذا يجد التكوين مبررا له لما يمكن أن يحدثه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية، ولقد أصبحت المؤسسات في الجزائر مستقلة ومعرضة للمنافسة داخليا وخارجيا، ومرحلة الدعم والحماية انتهت بشكلها المعهود في مراحل سابقة، وتواجه المؤسسة اليوم القواعد التجارية مما يجعل بقاءها أصلا في خطر، وهذا ما يدفعنا إلى اعتبار التكوين عامل معول عليه للارتقاء وكأحد العناصر المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وهذا بقصد تثمينها، ومن ثمة توفير الكفاءات التي من شأنها قيادة أعمال المؤسسة مستقبلا، في وقت نتجه فيه يوما بعد يوم إلى الارتكاز على اقتصاد المعرفة.

و قطاع الشباب و الرياضة على غرار القطاعات الأخرى عرف خلال هذا العصر نقلة نوعية من حيث المبدأ و التطبيق إقترنت خاصة بالتطور الجذري و المتواصل على كل المستويات و ذلك نظرا للاهتمام المتزايد بالقطاع الرياضي من قبل كل الفئات الاجتماعية سواء على المستوى المحلي، الوطني أو العالمي و ذلك وفقا لما ترمي إليه سياسة الدولة في الميدان الرياضي خلال العشرية الأخيرة و القائمة على النهوض بالرياضة لترتقي إلى مستوى العالمية و ما يفرضه ذلك من عناية واستعداد وبرامج وتخصص واختصاصات متعددة في ميدان علوم الرياضة للوصول إلى الاحترافية.

نظرا لما ترمي إليه سياسة مخططات الدولة من أهداف تنموية فقد عملت على ترسيخ النهضة الفكرية و بذلك تغيرت المفاهيم و تطورت الأهداف لتتخذ الرياضة أبعادا تنموية تعنى أولا بالفرد صحيا و فكريا و نفسيا .

و لقد سعت الجزائر إلى دعم وتطوير الرياضة، باعتبارها ضرورة حتمية كونها تعتبر الخزان الرافد للرياضة النخبوية. وتجسد هذا الاهتمام من خلال إصدار النصوص والقوانين، التي تنص على تطوير وتنظيم الرياضة عامة، وهذا منذ أن أصبحت الجزائر تتمتع بالسيادة الكاملة، وفي عام 1976 عرفت الجزائر أول قانون أو ما عرف بقانون الإصلاح الرياضي فصدر الأمر رقم 81 76 ولقد دام هذا القانون لأكثر من 15 سنة، حيث وبعد الظروف التي عرفت الجزائر في نهاية الثمانينات، عدل هذا القانون ليعوضه الأمر رقم 03-89، ثم جاء بعد ذلك القانون رقم 09-95 والذي عدل في 2004 بالأمر رقم 10-04 و آخر تعديل في مجال تنظيم وتطوير الرياضة الجزائرية كان من خلال القانون 05-13.

مما يجعل التكوين مجالاً أكثر أهمية في صيرورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية باعتباره ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشكلاتهم الأدائية وتطوير قدراتهم المختلفة وتمكينهم من التجاوب مع التغيرات و التطورات التشريعية لقوانين التربية الرياضية.

فالمؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال احتوت على مورد بشري غير مؤهل ، مما دفع بالمسؤولين إلى بذل جهود كبيرة في ميدان التربية والتكوين أدت إلى رفع و تحسين مستوى الأفراد، إلا أن هناك بعض النقائص والممارسات السلبية والتي يرجع بعضها إلى عدم استجابة هيكل التكوين لمتطلبات هياكل الاستخدام ، مما أدى إلى مشاكل على مستوى الإدارة الجزائرية منها عدم توازن الكفاءات والمهارات التي أخرجتها الأنظمة التربوية وهذا بدوره أدى إلى ضعف العائد الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات و ضعف إنتاجية العمال وتدهور الخدمات ، ومنه وجب على هذه المؤسسات انتهاج سياسة التكوين. و من هنا نصل إلى الإشكالية التالية:

كيف تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تسيير المنشآت الرياضية ؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في مساندة تطورات النصوص التشريعية؟
- كيف تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تحسين أداء الموظفين في المنشآت الرياضية لمهامهم ؟
- كيف تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تحسين مستوى تسيير المنشآت الرياضية

الفرضيات الفرعية:

- تساهم برامج التكوين في فهم النصوص التشريعية.
- تساهم برامج التكوين في أداء المهام وفق النصوص التشريعية بالشكل المطلوب و وفق الأهداف.
- تساهم برامج التكوين في تحسين خدمات المنشآت الرياضية.

3- مؤشرات الدراسة:

مؤشرات فهم نصوص التشريع الرياضي:

- القدرة على حل النزاعات في قطاع الرياضة.
- القدرة على تطبيق النص التشريعي على أرض الواقع
- القدرة على تفسير النصوص التشريعية

مؤشرات أداء المهام وفق النصوص التشريعية بالشكل المطلوب و وفق الأهداف:

- تحسين مستوى التقدم في أداء المهام
- تحقيق أهداف المنشأة الرياضية
- التقييم الجيد لأداء الأفراد

مؤشرات تحسين خدمات المنشآت الرياضية:

- الاتصال الجيد مع الجمهور
- توفر الأمن للجمهور
- توفير المعدات الرياضية

4- أهمية البحث:

للتكوين دور هام و فعال للموارد البشرية داخل المؤسسة لما له من الأهمية الكبيرة في تطوير مستوى الأداء لاسيما في الظروف الراهنة التي تتطلب تكويننا خاصا يستجيب للتحويلات المتسارعة، و هو الشيء الذي يحتم على المؤسسة تخصيص برامج تكوينية من شأنها أن تدفع بأهم مورد فيها و هو المورد البشري لمواكبة كل جديد و يعلم ما يحيط به .

و يسمح له بتحسين أداء مهامه و بهذا يتحقق تسيير هذه المؤسسات على أكمل وجه و تطويرها و النجاح في تقديم خدماتها اللازمة للجمهور.

و تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- يبرز هذا البحث أهمية التكوين في تطوير وتحسين مهارات الموظفين في المؤسسة وذلك من خلال تحسين أداء عمالها.

- تزايد الاهتمام بموضوع تكوين المورد البشري كأصل من الأصول المستعملة في العملية زيادة الأداء.

- السعي لتكييف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه.

- توطيد وتحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف في المؤسسة ومتعاملها.

- رفع الإنتاجية بعد زيادة وصفل المهارات وقدرات العاملين وتحسين أدائهم.

- الإطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري،

وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي والإداري.

- الإطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.
- تجديد معلومات ومعارف الموظف وتعديل سلوكه و اتجاهاته.

5- أهداف البحث:

- تبقى الرياضة في الجزائر بعيدة عن الأهداف المسطرة، رغم النصوص التشريعية التي تنص عن تطويرها، ولأن هناك مشاكل عدة تعرقل الرياضة ارتأينا من خلال هذا البحث أن نبين دور برامج تكوين إطارات المنشآت الرياضية في فهم و مسايرة نصوص التشريع الرياضي و نخرج على أهم المشاكل التي تقف أمامه ونحاول إعطاء بعض الحلول لعلها تؤخذ بعين الاعتبار، لهذا سنحاول خلال هذا البحث أن نخرج على:
- مدى مساهمة برنامج التكوين حول التشريع الرياضي في فهم نصوص التشريع الرياضي.
- مدى مساهمة برنامج التكوين حول التشريع الرياضي في أداء المهام بالشكل المطلوب و وفق الأهداف.
- مدى مساهمة برامج التكوين في تحسين خدمات المنشآت الرياضية.

6- أسباب اختيار الموضوع:

- إن من بين أهم الأسباب التي دفعنا لاختيار هذا الموضوع هي:
- هناك نصوص تشريعية عديدة سنتها الدولة الجزائرية في مجال الاهتمام بتحسين وتطوير الرياضة، ورغم هذا تبقى هذه النصوص مجرد نص قانوني لا يطبق إلا نادرا وإذا طبق فوجه محتشم نظرا لعدة عوامل لعل أهمها عدم استفادة إطارات الرياضة من دورات تكوينية لازمة و مخططة في المجال التشريعي للتطبيق الصحيح لهذه النصوص.
- محاولة التوضيح أو الفصل بين عمل إطارات الرياضة في المجال الرياضي أو الإدارة الرياضية و ممارستهم للنصوص التشريعية بشكل روتيني و بين الدورات التكوينية التي تتناول النصوص التشريعية بشكل مدروس و تحليلي و غير روتيني.
- التفرقة و الفصل بين الدورات التكوينية الغير مخطط لها و بين الدورات التي تأتي بعد التخطيط و وضع البرامج المناسبة و تحديد المواضيع الخاصة بكل دورة تكوينية.
- إهتمام متخصص الرياضة بالرياضة كألعاب و تقنيات تطبق خلال حصص تدريبية و تظاهرات رياضية بعيدا عن تقليد النصوص التشريعية الرياضية لمحاولة فهم الغامض منها أو تكييفه مع الواقع و التغييرات أو حتى محاولة تعديله.

- التحرك والتغير السريع الذي يشهده العالم في أيامنا هذه مما أدى إلى زوال بعض المؤسسات بسبب عدم مواكبتهم لهذا التغير جراء إهمالهم لدور برامج تكوين مواردهم البشرية في شتى المجالات.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة بن عيشي عمار حول البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير خلال 2013/2012.

و قد تمحورت الإشكالية حول دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، و قد كانت أسئلة الدراسة كالتالي:

السؤال الرئيسي: كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة من خلال إدارة البرامج التدريبية؟، و للإجابة عن الإشكالية تم صياغة التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين البرامج التدريبية و بين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
 - هل توجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية و بين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟
 - هل توجد علاقة بين تصميم البرامج التدريبية و بين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟
 - هل توجد علاقة بين تنفيذ البرامج التدريبية و بين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟
 - هل توجد علاقة بين تقييم البرامج التدريبية و بين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقيمين تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، الدرجة، الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- أما فرضيات الدراسة فكانت كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية و بين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة. وتنفرع هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية كالتالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية و بين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية و بين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية و بين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية و بين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة. (بن عيشي عمار ، 2012-2013)

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي ، مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة. و تتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير الجنس بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير العمر بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير المستوى التعليمي بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

و قد استعمل في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، أما مجتمع الدراسة فقد تمثل في موظفي مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة والتي تضم 1029 عامل من مختلف المستويات الوظيفية، أما عينة الدراسة فتمثلت في الرؤساء (المشرفين) البالغ عددهم 308 فرد.

أما فيما يخص جمع البيانات فقد استخدم الاستمارة و المقابلة.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تخضع المؤسسة محل الدراسة موظفيها إلى دورات تدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة، وأن أغلب هذه الدورات تعقد داخل المؤسسة.
- 2- يوافق المستقنين على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية لعمالها وأن هذا التحديد يهدف ويساهم في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة بدليل أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول من الاستمارة.
- والذي درس العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة والجودة الشاملة بلغ 4.02 وهي قيمة أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي (3) و قد تحصلت بعض الفقرات من هذا المحور مثل " :إحداث التغيير في طريقة تفكير العاملين من خلال الجهود التي تبذلها الإدارة " و " ترسيخ ثقافة الجودة " و " تحسين المنتجات بشكل مستمر " على معدلات عالية هي 4.25 و 4.18 و 4.17 على الترتيب.
- 3- أكد المستقنين أن المؤسسة محل الدراسة تساهم في تصميم البرامج التدريبية سواء التي تجري داخلها أو خارجها وأن هذا التصميم لعب دورا مهما في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني الذي تُرس العلاقة بين تصميم البرامج التدريبية من طرف المؤسسة و تحقيق الجودة الشاملة 3.65 و هي قيمة أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي (3). و قد تحصلت بعض الفقرات من هذا المحور مثل " :التخطيط باستمرار من طرف الإدارة العليا من اجل التحسين المستمر في كافة المجالات " و " نشر ثقافة الجودة لدى العاملين كافة في المؤسسة و هي تقويم فهم العاملين للجودة وزيادة وعيهم بأهمية التحسين المستمر" ، على معدلات عالية هي 3.88 و 3.87 و 3.75 على الترتيب.
- 4- يوافق المستقنين على أن تنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بالمؤسسة ساهم و ساعد على تحقيق الجودة الشاملة بدليل أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث والمتعلقة بمساهمة تنفيذ البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بلغ 3.63 وهي قيمة أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي (3) و قد تحصلت بعض فقرات هذا المحور مثل " : حث الإدارة العاملين بالمؤسسة على الالتزام بالجودة" ، و " شرح وتبسيط مفهوم الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية من طرف الإدارة" ، و " منع وقوع الأخطاء من اجل التحسين المستمر " على معدلات عالية بلغت 3.82، 3.84، 4.00 على الترتيب.
- 5- يوافق المستقنين على أن تقييم البرامج التدريبية التي يخضع لها عمال المؤسسة في الداخل والخارج له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة بدليل أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع بلغ 3.75 وهي قيمة أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي (3) كما أن بعض الفقرات من هذا المحور مثل " :المراقبة المستمرة بغرض تدارك الأخطاء وتصحيحها من طرف الإدارة " وتشخيص المشاكل

وتحليلها و وضع الحلول المناسبة لها من طرف الإدارة، و تطبيق منهجية الجودة" الشاملة و الكشف على نقاط القوة والضعف و بالتالي التحسين المستمر تحصلت على معدلات عالية بلغت 3.87،3.94،3.95 على التوالي.

6- وافق المستقصين على أن مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة -مؤسسة الدراسة -تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة والتي تعتبر من بين أهدافها الأساسية، وهذا ما يمكن استخلاصه من إجاباتهم حيث بلغ المتوسط الحاسبي لإجاباتهم على فقرات المحور الخامس 3.80 وهي قيمة عالية مقارنة بالمتوسط المتوقع الذي يساوي (3)، كما تحصلت بعض فقرات من هذا المحور مثل: اعتماد سياسة واضحة بأهداف محددة حول الجودة من طرف الإدارة العليا و تذليل كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة من طرف الإدارة العليا و دعم الإدارة لبرامج الجودة " على معدلات عالية هي: 4.08،4.09،4.19 على الترتيب. (بن عيشي عمار ، 2012-2013)

الدراسة الثانية:

دراسة بوقطف محمود وعنونت ب": التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير, تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، السنة الجامعية 2013/2014.

و قد تمحورت الإشكالية حول: مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟.

و قد كانت أسئلة الدراسة كالتالي:

السؤال الرئيسي: كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

أما الأسئلة الفرعية فقد كانت على النحو التالي:

- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

و تدرج ضمنه الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية.
الفرضيات الفرعية:

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

- يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

و قد استعمل في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها و صفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرًا كميًا .

فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

أما مجتمع الدراسة فقد تمثل في موظفي جامعة عباس لغرور بخنشلة حيث قدر مجموع الموظفين الدائمين ب 186 موظف إداري، و عينة الدراسة تمثلت في الموظفين الذين تلقوا تكوينًا فعليًا أثناء الخدمة يقدر ب 46:موظف.

وقد استعمل في الدراسة أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.
و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.

-هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.

-يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.

-يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

وعليه وبالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكيد على أن للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. (بوقطف محمود ، 2014/2013)

الدراسة الثالثة:

دراسة مرزوق نسيمية حول دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية قسم علوم التسيير جامعة أكلي محند أولحاج البويرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2012 / 2013.

و قد تمحورت إشكالية الدراسة حول تأثير التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة .

و قد كانت أسئلة الدراسة كالتالي: (مرزوق نسيمية ، 2012 / 2013)

السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ؟
و تدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم عملية التكوين؟

- ما مفهوم عملية التغيير التنظيمي؟

- ما هو واقع العلاقة بين التكوين و التغيير التنظيمي في ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة ؟
أما فرضيات الدراسة فكانت:

- اهتمام و تركيز المؤسسة على التكوين يعد استثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية و الوصول لمستوى الكفاءة، ويؤدي إلى إنجاح و تفعيل التغيير المطلوب بها.
- التغيير التنظيمي يكون وفق عمليات إدارية مخططة من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد بهدف الاستجابة لمتغيرات بيئية
- التكوين المستمر الافراد يساعد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة، منه رفع وتيرة التغيير التنظيمي لأفضل مستوى من الاداء.

أما منهج الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي وهو منهج المسح الاجتماعي و ذلك بوصف وتوضيح وقياس المتغيرات التي تتحكم في الظواهر بالمؤسسة، بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد كان 156 من موظفي ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة، أما بالنسبة لعينة الدراسة فتمثلت في 80 موظف من ديوان الترقية و التسيير العقاري.

و قد استعانت الدراسة في جمع البيانات بالاستبيان.

أما نتائج الدراسة فتمثلت في:

- التكوين ضروري و يهتم به ديوان الترقية و التسيير العقاري بنوعيه الداخلي و الخارجي
- التغيير التنظيمي يكون وفق عمليات ادارية مخططة و لا يحدث عشوائيا
- القيام بالتكوين ي ديوان الترقية و التسيير العقاري يسمح بتحقيق تحديث تدريجي للعاملين و وفق معايير

جديدة. (مرزوق نسيمه ، 2012 / 2013)

الدراسة الرابعة:

دراسة بالطيب عيسى و كديدة إيمان حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم النفس جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية خلال 2011 / 2012.

و تمحورت إشكالية الدراسة حول: مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة؟

وقد كانت أسئلة الدراسة كالاتي:

التساؤل الرئيسي: هل يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة؟

و تندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة و نوعية البرامج التكوينية المقدمة؟

- هل تحقق هذه البرامج للأهداف المرجوة من العملية التكوينية؟

أما فرضيات الدراسة فكانت:

فرضية العامة: إن التكوين يساهم إيجابيا في تنمية الموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة بورقلة.

الفرضيات الفرعية:

- إن طبيعة البرامج التكوينية تساهم إيجابيا في تنمية المورد البشري

- تحقق البرامج التكوينية الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.

أما منهج الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي وهو منهج المسح الاجتماعي و ذلك بوصف وتوضيح وقياس المتغيرات التي تتحكم في الظواهر بالمؤسسة، بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد كان المرابين الرئيسيين لتنشيط الشباب و فئة الإداريين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة بورقلة، أما عينة الدراسة فكانت: مربى رئيسي لتنشيط الشباب، الإداريين – عددهم (26 موظف في الدراسة الاستطلاعية، و 150 موظف في الدراسة الأساسية)، باستخدام العينة العشوائية (الاحتمالية)، أما أداة جمع البيانات فقد استخدم الاستبيان. (بالطيب عيسى و كديدة إيمان ، 2011 / 2012)

8- تحديد المصطلحات:

التكوين:

يمثل التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات , لأن ما ينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية , وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة, وتبرز الأهمية بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف و المهارات , أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كإخفاض معدلات حوادث العمل وتحسين الجودة المنتوج. تحتاج كل مؤسسة إلى امتلاك يد العاملة على الدرجة العالية من الخبرة و المهارة حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى , ومن هنا تبرز ضرورة التكوين كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات و اكتساب أخرى جديدة حسب ما يتطلبه تطور العمل.

و يعرف التكوين على أنه " هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير مالمديه من خبرات و المهارات و معارف , مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات المستوى أعلى في المستقبل" (حسن أحمد الطعاني , 2007 , ص15)

التعريف الإجرائي:

هي برامج متخصصة تصمم من أجل إكساب إطارات تسيير المنشآت الرياضية معارف و مهارات حول نصوص التشريع الرياضي و مواكبة أي تطور يمسه و كذا تطوير أدائهم و تحسين تسيير المنظمة من خلالها.

تعريف التسيير:

التسيير مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة و أهدافها. (محمود سليمان العميان، 2004، ص51)

تعريف نصوص التشريع الرياضي:

هو مجموعة النصوص القانونية الخاصة بالمجال الرياضي و المختص بإصدارها السلطة التشريعية و التنفيذية في البلاد كل منها في مجال اختصاصاتها من أجل تنظيم المجال الرياضي و إعطاء له بعد قانوني. (stapsbouira.riadah.org التشريع الرياضي)

التعريف الإجرائي:

مجموعة القواعد القانونية التي تحكم النشاط الرياضي و الرياضيين، أو مجموعة القواعد القانونية التي تنظم و تحكم المعاملات الرياضية. (خليفة راشد الشعالي و آخرون، 2005، ص30)

هو ذلك النظام و مجموعة القوانين و الضوابط التي يقوم عليها أي عمل خاص بتسيير المنشآت الرياضية. (www.aljazeera.net/.../sportsdialogue/.../)

تعريف المنشأة الرياضية:

لغتها: ذلك المكان الواسع الفسيح الذي يضم بناء متكامل سواء كان ملعب أو صالة أو أي منشأة أخرى. (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد و آخرون، 2015، ص67)

التعريف الإجرائي: ذلك المكان المجهز بالوسائل و الإمكانيات الرياضية و المخصص لممارسة الأنشطة الرياضية و تقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا و مستقبلا. (محمد حسن الوشاح ، 2012، ص14)

تمهيد:

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات و قدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم و مواكبة المستجدات و التطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها .

حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الإستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية تسييرها و خدماتها و الارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة و الاستمرار و التطور، و حتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، و منه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، و من ثم تخطيط و تصميم البرامج المناسبة و الملائمة حسب الأهداف المسطرة و المراد تحقيقها قصد تنفيذها و تقييمها و متابعتها .

1- ماهية التكوين:

يعتبر مصطلح التكوين أننا الخدمة حديث نسبيا إلا أنه لا يذهب بعيدا في مضمونه عن المصطلحات المستعملة سابقا كالتكوين، التكوين المستمر ، التكوين المتواصل ، التدريب ... و للإشارة فإن المصطلح الأخير (التدريب) يستعمل كثيرا في دول المشرق العربي ، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي Training بينما يستعمل مصطلح (التكوين) كثيرا في الجزائر ودول المغرب العربي عموما ، والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي (Formation) .

1-1 تعريف التكوين :

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.

فقد عرفه " الهيتي " على أنه " :جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل"

كما عرفه William f-clueck :بأنه " :النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة . " (علي يونس ميا وآخرون، 2009، ص 6)

بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج و الأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل.

وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص .(علي محمد عبد الوهاب، 1990، ص 266)

ويلاحظ على هذا التعريف أنه يتسم بالعمومية و لم يوضح ماهو المقصود بأن التكوين مفهوم مركب، كما أنه أكد على أن التدريب يعني تطوير المهارات والقدرات فقط، في حين يشير الواقع إلى أن التدريب قد يتضمن تعديلا للمعارف والمعلومات والاتجاهات، هذا بالإضافة إلى أنه قد أغفل الهدف أو الغاية المنشودة في هذا التدريب.

كما عرفه عبد الباقي بأنه " :نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم." (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 69)

أما سيد محمد جاد الرب فقد عرف التكوين بأنه "يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم و وظائفهم ". (عبد الكريم بوحفص، 2010، ص37)

وهناك من يعرف التكوين بأنه " مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية.

كما يمكن اعتبار التكوين بأنه " تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل." (أحمد ماهر، 2007، ص75)

ويعرف التكوين كذلك بأنه "مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم." (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص236)

أما محمد قاسم القريوتي فيقول بأن التكوين هو " زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها و برسالتها." (محمد قاسم القريوتي، 1990، ص50)

أما آخر فيعرفه بأنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل و للإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق." (محمد جمال مرعي، 1993، ص36)

كما يوصف التكوين (التدريب) محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين. (علي السلمي، 1970، ص06)

والتكوين كذلك هو " مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم و بيئتها." (فيصل حسونة، 2008، ص138)

وهو " عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد." (راوية محمد حسن، 2000، ص167)

ويعتبر أيضا "نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها." (سعاد نائف برونوطي، 2007، ص443)

إن التكوين أثناء ممارسة نشاط مهني ما ، يعد أحد أشكال التكوين المواكبة لممارسة العمل، والذي يقصد به " :إلحاق الموظف بدورة تسمى دورة تكوينية بهدف تحديث معلوماته وتنمية قدراته الشخصية"
(طارق المجنوب، 2000، ص335)

حيث أن هذه الدورة التكوينية يمكن أن تتم داخل المؤسسة نفسها التي ينتمي إليها الموظف، أو خارج المؤسسة و ذلك بإبرام اتفاقيات التكوين مع هيئات ومؤسسات أخرى داخل الدولة أو خارجها. كما يقصد بالتكوين أثناء الخدمة " :التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف حتى يقوم بالأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم ."
(مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، 2009، ص277)

و تعتبر عملية التكوين نوعا من التعلم بغية اكتساب المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات والحقائق المرتبطة بمهنة معينة، حيث لا يستهدف التكوين الجيد تعليم الموظف أداء العمل وحسب وإنما أدائه بالطرق المثلى .تلك الطرق التي يقدم بها الموظف أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو الخدمات بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع أحسن درجة من الجودة، مع المحافظة على السلامة النفسية و الجسمية للموظف أو العامل .(عبد الرحمن محمد العيسوي، 2007، ص295)

والجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي تنظم فعليا دورات تكوينية لموظفيها و عمالها تراعي دائما حقيقة مؤداها أن التكوين هو عملية مستمرة و أن كل موظف بالمؤسسة مهما كانت وظيفته هو في حاجة دائمة للحصول على:معلومات جديدة ، مهارات جديدة ، تطوير عاداته واتجاهاته . (علي غربي وآخرون، 2002، ص107)

2-1 خصائص عملية التكوين:

- للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي :
- أ -التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا أو كماليا.
 - ب -التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية. (مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص6)
 - ج - التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
 - د -التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:

*وضوح الأهداف و تناسقها.

*وضوح السياسات وواقعتها.

*توازن الخطط و البرامج.

*توفر الموارد المادية و البشرية.

*توفر الرقابة و التوجيه المستمرين.

ه - التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها:

*خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.

*خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.

*خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.

*خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.

*خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظف. (مدحت محمد أبو النصر ، ص 6)

1-3 أهمية التكوين :

يحتل التكوين مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية، ويزود تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف و المعلومات و يكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم و تطوير أدائهم، وهذا يؤدي بل شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة والمستفيدين من خدماتها. وفي هذا الإطار نورد المقولة المعروفة للأستاذ M.crouzier: بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية. (إبراهيمي عبد الله حميدة المختار، 2005، ص9)

ويبين هذا بأن تكوين الموظفين يعتبر استثمارا ذو أهمية بالغة يمكن أن تعود بالفائدة على جميع الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

كما تبرز أهمية التكوين باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى الأداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي علاقة مباشرة بهذه المؤسسة. وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التكوين أثناء الخدمة للموظفين ضرورة ملحة ولازمة

أهمها ما يلي: (طاهر محمود الكلاله، 2011، ص100)

-تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة و إكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة و بالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، و هكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنه جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع . (عائض بن سعيد بن مئعي الغامدي، 2009، ص44)

-التكوين يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، وفي أقصر وقت.
-عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
-يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فالموظف المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل، دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.
-يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديمها، مما ينعكس إيجابا على العلاقات بين المؤسسة و عملائها.

يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة.
-يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية . (سهيلة محمد عباس، 2003، ص188)
-يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
-يساعد التكوين الموظفين على تجديد المعلومات و تحديثها، بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة .

كما يمكن توضيح أكثر أهمية التكوين بالنسبة للأفراد والمؤسسة والمجتمع. (خالد عبد الرحيم الهيتي، 1999، ص200)

أ / أهمية التكوين بالنسبة للأفراد:

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل .

- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل.
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية.
- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد و استغلال الوظيفة لمصالح خاصة و المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة(عامر خضير الكبيسي، 2010 ص18)

ب/ أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تتحقق للمكونين أنفسهم، فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في:
- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها ، وتقليل العطل والإتلاف.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة .
- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية. (نظمي شحادة وآخرون، 2000 ص115)

ج- أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

- تتمثل هذه الأهمية فيما يلي :
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء. (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 2007 ، ص110)

4-1 أهداف التكوين:

يهدف التكوين إلى تحسين مهارات الإتصال، بينما يهدف برنامج آخر إلى تنمية مهارات تحليل الوظائف، و يسعى ثالث إلى إثراء معلومات الأفراد في الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، غير أنه قد لوحظ أن " تراسي" قد وضع عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها كالتالي:

1- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، و تشترك هذه الوظائف في الحاجة إليها، أي هل يجب تحصيل هذه المعلومات و المهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد؟

2- ما درجة صعوبة المعلومات أو المهارات المطلوب تحصيلها، و هل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه؟

3- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة، و ما هو أثر عدم توافرها ؟

4- ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة، و هل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات و المعلومات في الوظيفة أو في برنامج تدريبي خاص؟

5- ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات و المعلومات؟

6- ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة-هل يستطيع المتدربون اكتسابها؟ و هل تتناسب المعايير الموضوعية مع قدراتهم و ذكائهم و دوافعهم و مؤهلاتهم و خبراتهم و مستويات نضوجهم؟

7- ما درجة تناسب المعلومات و مهارات مع متطلبات الوظيفة، بحيث أعلى أو أقل من هذه المتطلبات، و بحيث يستطيع الفرد المتوسط الإفادة منها؟

8- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟

9- ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات و المهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات و المهارات في وظيفته؟

10- ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، و ما المستوى المطلوب تحقيقه في المتدرب في برنامج تدريبي أو مرحلة تدريبية قبل البدء في برنامج أو مرحلة أخرى، أو قبل البدء في متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلي للوظيفة؟ (أ.د.محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2009، ص39)

2- مكونات العملية التدريبية:

يمكن بلورة مكونات العملية التدريبية بصفة عامة فيما يلي:

1-2 المكون المعرفي:

يوفر هذا المكون الأسس و النظريات و القواعد و القوانين المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفا إيقاظ القديم منها، وإيراد توفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي و من أمثلة تلك المكونات ما يلي:

- معرفة تنظيم المنشأة و سياستها و أهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشأة و أسواقها.
- معلومات عن إجراءات و نظم العمل المنشأة.
- معلومات عن خطط المنشأة و مشاكل تنفيذها. (أ.د. محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2009، ص 81)
- المعرفة الفنية بأساليب و أدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية و أساليب القيادة و الإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي و الإنتاجي للعمل.

2-2 المكون المهاري:

- إكساب و تنمية و تطوير الكفاية الأدائية للقدرات المتاحة و المفضية إلى نشدان الكفاءة الفردية و التنظيمية، و من أمثلة ذلك:
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير و النقاش و إدارة الندوات و الاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل و الإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

3-2 المكون الاتجاهي:

- توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء و الأفكار و المعتقدات أو تعديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي سعت إليها العملية التدريبية، و من أمثلة ذلك:
- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنشأة.
 - الاتجاه لتأييد سياسات و أهداف المنشأة.
 - تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.

- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء و الزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق و التميز في العمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة و العاملين. (أ.د.محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2009، ص81)

3- خطوات عملية التدريب:

تتوقف أهداف العملية التدريبية في المؤسسات على مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الإعداد و التخطيط المسبق للخطوات التالية: (د.كامل بربر، 2008، ص259)

1-3 جمع و تحليل البيانات:

تخدم مرحلة جمع و تحليل البيانات توفير كافة المعطيات و البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي في المؤسسة، و كذلك كافة المكونات المتعلقة بعملية التدريب من داخل و خارج المؤسسة، و بالتالي لا يجب النظر إلى هذه المرحلة على أنها مرحلية و مؤقتة، بل ينبغي النظر إليها كجزء متكامل من نظم المعلومات الإدارية تساعد على توفير كافة المعطيات و البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في التخطيط للعملية التدريبية. هذا و تتضمن هذه المرحلة تجميع و تحليل البيانات التالية:

- معلومات عن أهداف المؤسسة.
- معلومات عن تركيبة التنظيم في المؤسسة.
- معلومات عن وصف توصيف الوظائف بقصد معرفة سمات الوظيفة و سمات شاغل الوظيفة.
- معلومات عن المسار الوظيفي لكافة الموارد البشرية.

2-3 تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو تعبير عن تحديد الاحتياجات للمؤسسة، أنواع المهام و الأعمال التي يجب القيام بها و أنواع المهارات اللازمة لأداء هذه المهام على ضوء تحليل المرحلة السابقة. و قد لا تخرج هذه الاحتياجات عن الموضوعات التالية:

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات و المعارف.
- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل بعض المهارات لدى بعض الموارد البشرية أو جميعهم.
- احتياجات تتعلق بتطوير أو تغيير سلوكيات بعض الموارد البشرية أو مجموعات العمل.

3-3 تصميم البرامج التدريبية:

يرتبط تنفيذ البرامج التدريبية بالأساليب التي يتم اختيارها في تنفيذ البرامج، و لكن يتوقف نجاح البرامج سواء من حيث تصميمها أو من حيث تنفيذها على المقومات التالية:

- أن تتوافر لدى المتدربين الرغبة في التغيير بعد شعورهم بالحاجة إلى تطوير مهاراتهم و قدراتهم.
- أن يعالج التدريب الفجوة التدريبية أو مشكلات الأداء التي تواجههم في ممارسة مهامهم.
- أن يتم اختيار الأسلوب التدريبي المناسب للفجوة التدريبية حتى يتحقق أكبر عائد ممكن من العملية التدريبية. (د. كامل بربر، 2008، ص259)

4- تقييم فاعلية التدريب:

يساعد تحديد نتائج التدريب في تقييم فعاليته، و مثل هذه النتائج يجب أن ترتبط بأهداف البرنامج و التي تم تحديدها للمتدربين في بداية عملية التدريب و يمكن تصنيف نتائج التدريب في أربع مجموعات هامة هي:

1-4 رد الفعل:

و يتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، التوقيت.

2-4 التعلم:

و تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ و الحقائق و الأساليب و المهارات و العمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي. و بصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم، كما تستخدم في بعض الحالات أساليب تمثيل الأدوار أو المحاكات لتقييم جانب التعلم.

3-4 السلوك:

و يستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي، و يتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المدربين أو المشرفين أو زملاء المتدرب عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز البرنامج التدريبي عليها.

4-4 النتائج:

و يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي و قد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدات دوران العمل أو الفاقد في الوقت و المواد، كما تشمل زيادة الإنتاجية و التحسن في الجودة أو خدمة العملاء.

و يمكن استخدام كل من السلوك و النتائج في تحديد نقل أثر التدريب، بمعنى تحديد المدى الذي تسبب فيه التدريب في إحداث تغييرات في السلوك أو أثر في المعايير الموضوعية لفاعلية المنظمة.
(د. كامل بربير، 2008، ص259-261)

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن التكوين هو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظف بمزيد من المهارات و المعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم .

و يتميز التكوين بكونه نشاط مستمر و متجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية، و من ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني الذي يراد تطبيقه، ثم تنفيذ هذا البرنامج و أخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف و المؤسسة من هذه العملية التكوينية، و ذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج، و تدارك الأخطاء و السلبيات فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المكونين و المشرفين و الوسائل المساعدة والأساليب المستعملة .

تمهيد:

إن دراسة المكونات الأساسية للمؤسسة تقودنا إلى معرفة العناصر التي تسمح لها بتحقيق بقاءها أو تحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة وهذا في بيئة أو تتميز بأقل التوقع أو بشدة التعقيد. وهذا البقاء لا يكون إلا بكون المؤسسة تسيير تسييرا سليما أو استراتيجيا.

إن عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح و كفاء و الذي بدوره يحتاج إلى أدوات تسييرية تساعد في العملية التسييرية و اتخاذ القرار في المؤسسة، و يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة و تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في: التخطيط التنظيم الإدارة، الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

1- ماهية التسيير:

1-1 مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف الموجودة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في:

التخطيط، التنظيم، الإدارة بالتوفيق بين مختلف الموارد ولقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرف الكلاسيكي تيلور بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية أما حسب المدرسة القرارية من أبرزها سيمون فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن ن فكر فيها كعمليات اتخاذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

إن المصطلح الفرنسي Gestion في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عمليات التسيير بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الانجليزي (Management) فإنه يشمل المفهوم الضيق إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.

1-2 تطور مفهوم التسيير:

إن تطور مفهوم التسيير سببه عنصران أساسيان هما:

العنصر الأول: متعلق بكثرة المناهج:

نرى أن عوامل البيئة تعقدا على المؤسسة مما يستدعي تطبيق مناهج خاصة للجانب المدروس.

العنصر الثاني: يتعلق بالدور الفعال لعامل الإنتاج

لقد خصصت المدرسة الكلاسيكية اهتماماتها على العنصر المادي المتمثل في الآلة واعتبرت الإنسان كآلة وهذا لا يحقق ما تصبوا إليه المؤسسة الحديثة.

ولإبراز هذين العنصرين قام المفكرون بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير.

نختار تصنيف (Chauvet) ومن خلاله يعرف منظورين للمؤسسة:

المنظور الأول: يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة

إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل.

المنظور الثاني: يكمن في توجه الإجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي مبني على شروط إجتماعية

ملائمة. (عبد الرزاق بن حبيب، 2008، ص103)

ومن خلال المحورين صلابة و مرونة وكذا المؤسسة و الفرد استطاع (Chauvet) أن يظهر أربعة أنماط للتسيير التي تعكس بدورها أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين.

1-التسيير التقليدي (مغلق وعقلاني)

2-التسيير العقلاني المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق و اجتماعي)

3-التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني)

والهدف من هذا النوع من التسيير يمكن في التكيف مع البيئة و التحكم فيما يخص التخلفات و الإضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة باستعمال مناهج عدة منها:
تسيير الجودة ، تسيير المشاريع ، تحليل القيمة ، تسيير مناصب العمل ، التحاليل الإستراتيجية الكلاسيكية.

4- التسيير المشترك (participatif)

و يظم هذا المصطلح المفاهيم الآتية:

-الثقافة الإستراتيجية و القيم المشتركة ل (pascal athos).

-التسيير من النوع الثالث (seriey 1986 archier) .

-التسيير الإستراتيجي حسب تصنيف (avenier).

وهذا النوع من التسيير يهتم بتطبيق و إعداد الإستراتيجية.

1-3- أهمية التسيير:

التسيير ضروري لكل المنظمات فبدون تسيير لن تنسق الجهود و بالتالي سوف يسعى التنظيم من جانبه وبصورة مستقلة عن تحقيق أهدافه الشخصية غير مبالي بأهداف الجماعة و لا أهداف المنظمة التي ينتمي إليها

هذا من جهة و من جهة أخرى غياب التسيير يؤدي إلى ضياع الجهود المبذولة ، لذلك فالتسيير ضروري من أجل:

- تحقيق الأهداف المسطرة .

- المحافظة على التوازن بين الأهداف المتعارضة

- تحقيق الكفاءة و الفعالية

أ - تحقيق الأهداف المسطرة:

هدف معظم المؤسسات عامة أو خاصة هو تقديم خدمات للمجتمع، ولتحقيق هذا فالمؤسسات الخاصة تنتظر تحقيق الربح وحتى العامة منها (المجتمع الرأس مالي) لأن المؤسسة التي لا تستطيع تحقيق هدف

الرياح سوف تتوقف لا محالة عن تقديم خدمات للمجتمع. (عبد الرزاق بن حبيب، 2008، ص104)

ب - المحافظة على التوازن بين الأهداف المتعارضة:

في هذا المجال المسير مطالب بالبحث و التركيز على إيجاد نوع من التوازن بين الأهداف المتعارضة داخل المؤسسة أو المنظمة ، كالبحت عن التوازن بين العائدات و النفقات ، الخدمات المقدمة و التكاليف المترتبة عن تقديمها و طلبات مختلف المجموعات في المنظمة لاستماع مشاكل المستخدمين بصفة عامة.

ج - تحقيق الكفاءة و الفعالية:

ويقصد بالكفاءة القدرة على إنجاز العمل بصورة صحيحة و الفعالية هي القدرة على إنجاز العمل الصحيح و المطلوب.

التسيير الرياضي management du sport (عبد الرزاق بن حبيب، 2008، ص104)

2- التسيير الرياضي:

1-2- مفهوم التسيير الرياضي:

إن التسيير الرياضي يعتبر الوجهة الجديدة للرياضة و يتبنى الاحترافية و الوصول إلى الهدف المنشود ألا وهو تطوير الرياضة بصفة عامة ، لذا أنشأت أندية رياضية تعتمد على كل ما هو ملموس و أصبحت الرياضة غير محصورة على النشاط البدني فقط بل تعددت كل الحدود حيث أصبحت تساهم في بناء صرح بعض الشعوب و كذلك دعم الاقتصاد من خلال إقامة البطولات الدولية في شتى المنافسات و كان أول ظهور المجال لتسيير الرياضي في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لعدة عوامل نذكر منها:

- تغيير نظرة الحكومات إتجاه الرياضة

- الخصوصية

- نقص الدعم المالي للأندية الرياضية من طرف الحكومة

- عدم وجود قانون أساسي يسعى لتطوير الرياضة صعوبة كبيرة في التطور و خاصة بعد

تخلي المتطوعين benevoles عن الدعم المالي للأندية الرياضية.

ونتيجة لهذا الظرف أصبح الجميع يبحث عن الحل و الكل بحب كلمة التطور مما أدى إلى انعقاد القمة الأوروبية الرابعة للتسيير الرياضي في مونتبلية montpellier وحضرها حوالي 350 مشارك جامعي من كل البلدان و التي أعطت دفعة جديدة للتسيير الرياضي management du sport .

2-2- أهداف التسيير الرياضي:

- إن الوضعية السائدة في قطاع الشباب و الرياضة و ذلك على مستوى تسيير المنشآت الرياضية (المؤسسات الرياضية) بروز عدة نقائص و تهميش الشباب و عدم الاستجابة لطموحاته مما دفع بوزارة الشباب و الرياضة من خلق تكوين إدارات في مجال التسيير الرياضي و من أجل التخلص من:
- لحالة المزرية للهياكل الرياضية
 - تسيير إداري منقول عن قطاع التربية الوطنية و التنظيم البيداغوجي يتم بالبيرة وقراطية الإدارية
 - التوزيع السيئ للعتاد و التجهيز و عدم مسابرة للتطور
 - ضعف الغلاف المالي و استعماله الغير عقلائي
 - مسيرون لا يتطابق تكوينهم مع تطور الشباب و الرياضة. (جلال ابراهيم العبد، 2000، ص57)

3- المسير:**3-1- تعريف المسير:**

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و انجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط و منسبط ، و مراقب و منسق لجهود الآخرين، و لابد أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، و إلا فإنه يفقد صفته كمسير و يتحول من نفذ فقط.

3-2- مهارات المسير:

تتوقف مدى قدرة المسير على انجاز أهدافه و تحقيق الفاعلية و الكفاءة في أعمال على مدى توافر مهارات

التسيير و التي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة و تختلف الحاجة إلى توافر هذه المهارات في المسيرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها، و يمكن تقسيم هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالاتي:

أ- المهارات الذهنية:

و يقصد بها المسير على النظرة الشاملة للأمر و تتضمن القدرة على تفسير الأمور و الحكم عليها و القدرة على تحليل المشاكل و التعامل مع البيانات و تحليلها و تزداد الحاجة إلى المهارات الذهنية كلما اتجهنا صعودا إلى أعلى المستويات الإدارية الأدنى و بالتالي فإن اختيار القيادات في هذا المستوى يجب أن يتم بناؤه على الكفاءة و توافر هذه المهارات و ليس ليس على الأقدمية.

ب- المهارات السلوكية:

ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم دراسة سلوك الأفراد وحفزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم، كما تتضمن تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ويلاحظ أن هذه المهارات مطلوب توافرها لكافة المستويات الإدارية بقدر متساوي على أساس أن المسير يغض النظر عن مستواه التنظيمي يتعامل مع رؤوسيه وهو مسؤول عن قيادتهم ودفعهم وحفزهم والرقابة على تصرفاتهم. (جلال إبراهيم العبد، 2000، ص58)

ج- المهارات الفنية:

ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل، فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة ومواعيدها، والمحاسب معرفته الفنية متخصصة في المحاسبة والتكاليف والمراجع،... الخ. وتختلف مدى الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري كما تقل الحاجة إلى هذه المهارات كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث أن المسيرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة الفنية المتخصصة.

3-3- دور المسير:

يتبع منتزبارخ Mentzebere سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك يهدف ماذا كان هؤلاء يقومون بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وجدنا أن المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها وقد رأى أنهم يقومون بمثل أدوار معينة صنفها في ثلاثة مجموعات.

أ- الأدوار العلائقية :

تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

الواجهة : الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه أي مسير هو الممثل وصاحب الأمر في وحدته أو دائرته. القائد : يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم .

الرباط : حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من مداخل التنظيم.

ب- الأدوار الإعلامية :

- يستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية

- الملتقط : ملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته

- موصل: لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور
- المتحدث: مع الجهات الرسمية وأصحاب النفوذ في الداخل والخارج.

ج- الأدوار التقريرية :

- تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:
- المتحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية .
- معالج المشاكل: يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع .
- موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام، الوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل . (جلال إبراهيم العبد، 2000، ص59)
- المفاوض: هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات .
- إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعاً لخصائص المسير أو المسؤول فمدير البيع يركز على الأدوار العلائقية بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص17)

3-4- خصائص المسير الفعال والناجح :

- يمكن حصر بعض خصائص المسير الفعال فيما يلي:
- يعتبر المسير الفعال العمل شيء طبيعي كاللعب ويفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وان يكونوا مشركين.
- مسؤولية التخطيط مشاركة بينه وبين العاملين معه .
- العبرة عند المسير الفعال ليست بالممكن ولكنه كما ينبغي أن يكون .
- ينظر المسير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إدارياً، فهو يتعامل بروح الفريق .
- يهتم المسير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أعلى شيء في الوجود، ولا يمكن إخلاله، وشراؤه أو تخزينه وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل.
- المسير الفعال مستشار لمرؤوسيه الذين يطلبون مشورته والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه علاقة احترام متبادل .
- ينظر المسير الفعال إلى العلاقات في المنظمة على أنها علاقات عضوية هادفة .
- يعتمد المسير الفعال على الالتزام وروح الفريق و التأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي المتبادل، كإستراتيجية أساسية للتحفيز.

- يرى المسير الفعال أن الرقابة ذاتية، و أن الخطأ نتيجة سوء فهم، لا بد من معرفة سببه فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد ممن معرفة سبب الخطأ وعلاجه.
- المسير الفعال يقيم الناس على أساس قدراتهم في نسج أهداف أفراد المنظمة من اجل تحقيق أفضل النتائج.
- المسير الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة بين العاملين معه .
- المسير الفعال يبحث عن الافكار الجديدة .
- المسير الفعال قاس أيضا عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة . (أمين عبد العزيز حسن، 2001، ص47)

4- وظائف المسير والتقنيات التسييرية:

إن عناصر الوظيفة الإدارية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فالتخطيط والتنظيم يسبقان التنفيذ أما التوجيه فإنه يرافقه على حين أن الرقابة إذا ترافق التنفيذ فإنها تليه أيضا وهدفنا في هذا الفصل هو أن نتناول بإيجاز مناسب كلا من وظائف المسير وتقنيات التسيير من حيث المفهوم والمكونات والأدوات ووسائل.

1-4 التخطيط :

أ- مفهوم التخطيط :

التخطيط عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق

أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم والاختبار من بين الفرص المتاحة للمؤسسة. ويعرفه فايول fayol بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (محمد فريد الصحن- إسماعيل السيد إبراهيم السلطان، 2002، ص157)

ب- أنواع التخطيط:

من واقع الحقيقة التي تقول أن أي منظمة تتعدد أهدافها، فإن الخطط داخل أي منظمة تتعدد أيضا، وبمجاوبة تحقيق هذه الأهداف سوف تتعدد الخطط وفقا للمجال الوظيفي داخل المنظمة وسوف تناقش أهم ثلاثة أنواع من أنشطة التخطيط.

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط التكتيكي

التخطيط التشغيلي. (إبراهيم عبد الهادي المليحي، 1997، ص103)

ج- فوائد التخطيط:

على الرغم مما يتطلبه التخطيط من تكاليف ووقت، وأنه يقوم على افتراضات ليست ثمة يجزم بصحتها فإن

الفوائد لعل من إبرازها ما يلي:

- يبرز الأهداف التي يطلب ممن الأفراد تحقيقها .
- يبين مقدا العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف .
- يرشد إلى الطريق الأفضل الواجب إتباعه من قبل المجموعة لكي تسيير محصلات قواها في اتجاه واحد .
- يربط التنفيذ بالزمن، لاسيما وأنه من أهم عناصر الإنتاج.
- يلفت الانتباه مقدما إلى المشكلات لاتخاذ التدابير، الوقائية وللتصدي لها على أساس الاستعداد المجهز. (محمد الناشر ، 1980، ص116)

2-4 التنظيم:**أ- مفهوم التنظيم:**

هو الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية و المادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات. (أ. نعمان عبد الغني-لطيفة عبد الله شرف الدين، 2009، ص16)

ب- أنواع التنظيم:**- التنظيم الرسمي:**

وهو البناء الذي يحدده المسؤوليات و الواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف ، لأنه يمثل خريطة التنظيم

التي تكشف علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف و الأدوار كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية ، وقنوات الإتصال بين كافة المسؤوليات المترتبة

- التنظيم الغير الرسمي:

التنظيم الغير رسمي يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين يستغرق نشاطهم فترة طويلة نسبيا من الزمن ، ويلعب التنظيم غير الرسمي دور رئيسيا في تحديد اتجاهات سلوك العمال و الموظفين، كما أن أثر البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن مسؤوليات التي تتطلبها الإدارة. كما ان للتنظيم غير الرسمي تأثير كبير في قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها.

ج- مبادئ التنظيم المثالي :

- أن يتم تقسيم داخل المنظمة بصورة محددة و قاطعة بالنسبة لكافة الأنشطة .
- الإعراف بالتخصص ، وإعتبار أحد الأسس الرئيسية التي يتم في ضوءها تقسيم العمل .
- يأخذ التنظيم شكلا تقليديا يعبر عنه بالهرم التنظيمي .
- أن يقوم التنظيم على أسس وقواعد موضوعية موحدة .
- أن يتم التنظيم وفقا لتحديد المستويات المنوطة بكل مستوى إداري وإشرافي وطبيعة الأعمال المكلف بها .
- حماية المنظمة من الخارج، وهذا معناه توفير قدر من الاتساق بين القيم التي تحكم التنظيم والقيم السائدة في المجتمع.
- يجب أن يتماشى التنظيم مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها. (إبراهيم عبد الهادي المليحي، 1997، ص317)

3-4 التوجيه و التحفيز**أ- مفهوم التوجيه:**

إن التخطيط هو تصور هادف أو مرحلة فكرية تسبق التنفيذ والتنظيم تحديد للسلطات والمسؤوليات على نحو متوازن بغرض تحقيق الأهداف ، كما أن كلا من التخطيط والتنظيم أو كلاهما معا لا يعني إنجاز الأعمال، لأن إنجازها يتطلب التوجيه كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية، ينطوي على إرشاد المرؤوسين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسب تعاونهم التطوعي وترغيبهم في العمل. وهو لا يعني التنفيذ وإنما إرشاد الآخرين إلى كيفية التنفيذ أو هو إصدار تعليمات وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص52)

ب- مفهوم التحفيز:

يقصد به تشجيع الأفراد ولكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته.

ج- عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز والتي تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز

وهي:

القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، خلال الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي.

الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل، ولو تم أدائه فعلاً .

4-4 القيادة:

تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المسير وذلك لان الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وذلك طبقاً للأهداف المحددة و يقود المسير مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم وينسق أعمالهم و يحفزهم على التعاون.

أ- مفهوم القيادة:

تعددت الآراء حول مفهوم القيادة وسوف نعرض فيما يلي أهم هذه الآراء:

أ - القائد هو ذلك الشخص الذي يؤثر في الآخرين لتحقيق الأهداف .

ب - القيادة هي التأثير الفعال في الآخرين بأداء الأعمال التي يريد القائد انجازها

ت - القيادة هي قدرة المسير على تأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لانجاز الأعمال المحددة لهم.

ومن استعراض التعاريف السابقة نلاحظ أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف

بمعنى أن متطلبات القيادة ثلاثة عناصر أساسية:

القائد يمتلك قدرات و مهارات عالية .

هدف يسعى إليه القائد مع الفريق لتحقيقه

أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم. .

ب- أنواع القيادة : تتعدد أنواع القيادة إلا أننا سوف نحضر ثلاثة أنواع من القيادة و هي:

-القيادة الاستبدادية:

وفي هذا النوع يحتكر القائد الاستبدادي السلطة ويتخذ قراراته بنفسه دون استشارة مرؤوسيه مما يعرقل

إمكانية تكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، كما يؤدي هذا النوع إلى عدم وجود ابتكار أو مبادرة

من قبل المرؤوسين بل يترتب عليه زيادة المراعاة بين العاملين.

-القيادة الديمقراطية:

يشارك القائد الديمقراطي مرؤوسيه في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات كما ينتج لهم الحرية

في ممارسة شؤون الجماعة مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة و لا

(محمد الناشد ، 1980، ص130)

تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لا بد من يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات.

- القيادة الفوضوية:

يسمح القائد الفوضوي للمرؤوسين بحرية التصرف ولهم أن يفعلوا ما يشاءون فهم الذين يحددون الأهداف و يختارون الوصول إليها ويعمل كل فرد على ما يرغبه، فالقائد لا يشترك اشتراكا له أثره في تنظيم شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها حيث يتم تفويض معظم سلطاته، وتتصف القيادة الفوضوية بعمومية التعليمات والتردد.

5-4 الرقابة

أ- مفهوم الرقابة:

الرقابة هي متابعة عمليات لتنفيذ لتبين مدى تحقق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد و تحديد مسؤولية كل ذوي سلطة و الكشف عن مواطن العيب و الخلل حتى يمكن تفاديها و الوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة. (محمد الناشر ، 1980، ص131)

ب- أهداف الرقابة:

- 1- التأكد من أن القوانين منفذة و أن قرارات الإدارة محترمة و أن العمل التنفيذي يسير في إطار القانون.
- 2- الوقوف على المشكلات و العقبات و المعوقات التي تعترض العمل التنفيذي.
- 3- التأكد من النواحي و السياسات المالية و أن الاعتمادات المالية تنفق فيما خصصت من أجله و بأمانة.
- 4- اكتشاف الأخطاء و سوء التصرف و حالات الانحراف و التأكد من أن الموظفين يتصرفون بالنزاهة و الأمانة.
- 4- التأكد من أن الحقوق المقررة للأفراد و العاملين محترمة و أنه لا يوجد تعسف في استعمال السلطة.
- 5- ترشيد عملية اتخاذ القرارات و خاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل و بأهدافه. (إبراهيم محمد عبد المقصود-حسن أحمد الشافعي، 2003، ص10)

5- مستويات المسيرين في المؤسسة :

1-5 مسيرو الإدارة العليا :

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون برسم المسار العام للمنشآت أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الإنتاجية والتمويل والبيع.

2-5 مسيرو الإدارة الوسطى :

يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعدة من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

3-4 مسيرو القاعدة :

يقوم بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم عادة بالنظر لخبرتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في التأكد ممن أن المهام الموكلة لمرووسيهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص18-20)

الخلاصة

نستطيع أن نقول أن التسيير قد مر بعدة تطورات وهذا راجع للتعقيدات التي طرأت على معظم المتغيرات الماكرو والميكروبيئية ولكي نتفهم بشكل أدق معنى التسيير من الضروري أن ندرك التضافر بين العناصر الثلاثة التالية؛ الإستراتيجية والبنية وثقافة المؤسسة التي تسمح للتسيير الوصول لأمثل قرارات لصالح المؤسسة في المدى البعيد.

تمهيد:

تهدف التربية البدنية إلى تحقيق النمو المتكامل والمتزن للفرد إلى أقصى ما تسمح به استعداداته وإمكانياته، عن طريق المشاركة الفاعلة في الأنشطة البدنية التي تتناسب مع خصائص النمو في كل مرحلة وتحت إشراف قيادات تربوية مؤهلة. وهو ما دفع الدولة الجزائرية وعلى غرار باقي دول العالم، إلى إقرار قانون متكامل ترعى فيه هذا الجانب المهم من نشاطات الأفراد والمجتمع، ووضعه ضمن إطاره التنظيمي الذي يسمح بالاستفادة منه واستحداثه كل ما دعت إلى ذلك الضرورة، وسيتم التركيز على بعض الأسس والمبادئ التي حددها القانون رقم 10-04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، وكذا بعض المواد المتعلقة بالقانون 05-13 المؤرخ في 23 يوليو 2013.

1- القانون 10/04 :**1-1 المبادئ العامة:**

- وهي مجموعة من الأسس التي تحدد مفهوم التربية البدنية والرياضية وممارستها وفق نظام الدولة الجزائرية، ولأن دستور الدولة عرف هو نفسه العديد من التعديلات والتغييرات، فقد انسحبت هاته التغييرات بدورها على مواد قانون التربية البدنية والرياضية، حيث يحدد القانون رقم 10-04 في فصله الأول المبادئ والأهداف والقواعد التي تسيّر التربية البدنية والرياضة وكذا وسائل ترقّيتها. وقد لخصت المواد (02-05) خصائص التربية البدنية والرياضة، ويمكن ذكرها في النقاط التالية:
- أنها عنصر أساسي في التربية، وتساهم في التفتح الفكري للمواطنين وتهيئهم بدنيا وتحافظ على صحتهم.
 - تعتبر عاملا هاما في ترقية الشباب اجتماعيا وثقافيا، كما أنها تدعم قيم التماسك الاجتماعي.
 - تعتبر ممارسة التربية البدنية والرياضة حقا معترفا به لكل المواطنين دون تمييز في السن أو الجنس.
 - تعد ترقية وتطوير التربية البدنية والرياضة من الصالح العام.
 - الدولة هي التي تحدد سياسة تطوير التربية البدنية والرياضة، وتتولى تنظيمهما ومراقبتهما.
 - تتولى الدولة والجماعات المحلية بالتنسيق مع اللجنة الوطنية الأولمبية والاتحاديات الرياضية الوطنية، وكذا كل شخص
 - تعد ترقية وتطوير التربية البدنية والرياضة من الصالح العام.
 - الدولة هي التي تحدد سياسة تطوير التربية البدنية والرياضة، وتتولى تنظيمهما ومراقبتهما.
 - تتولى الدولة والجماعات المحلية بالتنسيق مع اللجنة الوطنية الأولمبية والاتحاديات الرياضية الوطنية، وكذا كل شخص طبيعي أو اعتباري خاضع للقانون العام والخاص، ترقية التربية البدنية والرياضة وتطويرهما، وضع بصفة خاصة كل الوسائل الضرورية لضمان التمثيل الفضل للوطن في المنافسات الرياضية الدولية.

2-1 التربية البدنية والرياضية:

- لقد وضع القانون 10-04 شروطا أساسية لضمان الإطار التنظيمي والتنفيذي للتربية البدنية والرياضة بما يسمح بالاستفادة منها على أكمل وجه، وبالتحديد في الفصل الثاني حوتها المواد من 06 إلى 15 تركزت حول ثلاث جوانب أساسية هي:

3-1 الجانب التعليمي:

- تعليم التربية البدنية والرياضة إجباري في كل أطوار التربية الوطنية.
- تدرس كمادة إلزامية في برامج التربية والتكوين والتعليم المهنيين وتتوج بامتحانات. (الجريدة الرسمية،

2004، ص5)

- يكون تدريبها مسؤولية الوزيرين المكلفين بالتربية والتكوين المهني.
- يجب أن تحتوي برامج التربية والتكوين على حجم ساعي مخصص لممارسة الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية.
- أن تتوفر المؤسسات التعليمية والتكوينية على منشآت وتجهيزات رياضية تتناسب مع التربية البدنية والرياضة، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف مراحل التعليم.
- يخضع تعليم وممارسة التربية البدنية والرياضة على حد سواء إلى الترخيص الطبي المسبق.

4-1 جانب الممارسة والتنفيذ:

- يمكن ممارستها على مستوى التعليم التحضيري، وتهدف إلى النمو الحركي والنفسي للطفل.
- ممارستها إجبارية في أوساط التعليم والتكوين العالين، والمؤسسات الخاصة بتأهيل المعوقين وذوي العاهات، وكذا المؤسسات العقابية وإعادة التربية والوقاية.
- بالنسبة لمؤسسات التابعة لقطاع التربية، تؤهل مصالح الطب المدرسي وحدها للقيام بالمراقبة الطبية لقابلية ممارسة التربية البدنية والرياضية، أما بالنسبة لباقي المؤسسات (الجامعة، مراكز التكوين، السجون، مراكز إعادة التأهيل..) فتقوم المصالح الطبية بهته المراقبة.

5-1 الجانب الإشرافي:

- يتولى تعليم أو تنشيط التربية البدنية والرياضة مستخدمون متخصصون مكونون في مؤسسات تابعة للوزارات المكلفة بالرياضة والتربية الوطنية والتعليم العالي.
- تكلف اتحاديتا الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية على وجه الخصوص، بتنظيم وتنشيط وتطوير البرامج الرياضية في الأوساط المدرسية والجامعية، حيث يتم تحديد تشكيلة هاته الاتحاديات عن طريق التنظيم، كما تضم على التوالي جمعيات ورابطات رياضية مدرسية وجامعية.
- تسير اتحاديتي الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية نظامهما التنافسي الوطني والدولي، وتنضمنا إلى الاتحاديتين الدوليتين المختصتين بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة والوزراء المعنيين.
- تحدد برامج الاتحاديتين للرياضة المدرسية والرياضة الجامعية بالتنسيق مع الاتحاديات الرياضية الوطنية المتخصصة.
- يعد تشكيل جمعيات رياضية مكلفة بتنشيط الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية، وكذا في أوساط التكوين المهني إمرا إجبارياً وفق المادتين 12-13، وذلك عن طريق التنظيم. (الجريدة الرسمية، 2004، ص6)

2- النوادي الرياضية:

وقد عرفها قانون 10-04 من خلال نشاطها وفق المادة 42 على أنها: "تمارس مهمة تربية وتكوين الشباب عن طريق تطوير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومحاربتة، وتخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية المنضمة إليها".

و تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة وتصنف إلى ثلاثة أصناف:

- النوادي الرياضية الهاوية،
- النوادي الرياضية شبه المحترفة،
- النوادي الرياضية المحترفة. حيث يخضع اعتماد النوادي الرياضية الهاوية وشبه المحترفة إلى الرأي التقني المسبق للاتحادية الرياضية الوطنية المعنية، أين يمنح هذا الاعتماد طبقاً للتشريع المتعلق بالجمعيات.

1-2 النادي الرياضي الهاوي:

وقد عرفته المادة 43 من القانون 10-04 على أنه: "جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، تدير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وأحكام هذا القانون، وكذا قانونه الأساسي".

وتحدد مهام النادي الرياضي الهاوي وتنظيمه عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية، ويوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

2-2 النادي الرياضي شبه المحترف:

وتعرفه المادة 44 من القانون 10-04 على أنه: "جمعية رياضية يكون جزء من النشاطات المرتبطة بهدفها ذا طابع تجاري، لا سيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر ودفع أجرة بعض من رياضيينها و مؤطريها".

ويتميز النادي الرياضي شبه المحترف بجملة من الخصائص وفق المادة 45، هي:

_ يعتمد قانونا أساسيا يحدد لا سيما تنظيمه وشروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة ومسؤولياتهم وكيفيات مراقبتهم، وذلك وفق تطبيق المادة 44 والقانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم.

_ تخصص الأرباح التي يجنيها النادي في مجملها إلى تشكيل صندوق الاحتياطات.

_ في حالة التسويات القضائية لا يكون أعضاء النادي ملزمين بأموالهم الشخصية بالنسبة لديون الشركة

للنادي. (الجريدة الرسمية، 2004، ص12)

- تكون مسؤولية أعضاء الأجهزة المسيرة هي المسؤوليات المحددة حسب الحالة أو المنصب.
- يمكن للنادي أيضا استغلال المنشآت الرياضية العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية.

3-2 النادي الرياضي المحترف:

- وفق المادة 46 من القانون 10-04 هو: "النادي الذي يتولى تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتشغيل مؤطرين ورياضيين مقابل أجر وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه"، وبالتالي يمكن للنادي الرياضي المحترف اتخاذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية:
- المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
 - الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
 - الشركات الرياضية ذات الأسهم.

وتسير هاته الشركات وفق مواد القانون التجاري، وما يحكمها ما يترتب عليه من التزامات. ويمكن أن نحصر خصائص النادي المحترف من خلال المادة 47 دائما وفق القانون 10-04، في التالي:

- يمكن لكل نادي رياضي وكل شخص طبيعي أو اعتباري أن يؤسس أو يكون شريكا في ناد رياضي محترف.

- تخصص مجمل الأرباح المحققة من المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة، إلى تشكيل صندوق الاحتياطات عندما يمتلك النادي الرياضي رأسمال هذه الشركة، بينما تخصص كل الأرباح المحققة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات عندما يمتلك النادي الرياضي أكثر من ثلث رأسمال هذه الشركة.

3- الرابطة الرياضية:

- وقد عرفتها المادة 48 على أنها: "جمعية تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وأحكام هذا القانون، والقوانين الأساسية للاتحاديات الرياضية الوطنية المنضمة إليها"، ويمكن أن تكون الرابطة:
- حسب طبيعة نشاطاتها رابطة رياضية متعددة الرياضات أو متخصصة.
 - حسب أهمية مهامها واختصاصها الإقليمي رابطة رياضية وطنية أو جهوية أو ولائية أو بلدية.
- وتتميز الرابطة أيضا بجملة من الخصائص وفق ذات المادة التعريفية، وهي:
- أنها تضم النوادي الرياضية، وعند الاقتضاء فالنوادي تخضع لقانون الرابطة الأساسي وتخضع لقوانين الرابطة المؤسسة.

- تتولى التنسيق بين النوادي والرابطة الرياضية المنضمة إليها.
- تمارس مهامها تحت سلطة ورقابة الاتحاديات الرياضية الوطنية التي تنضم إليها طبقا للأحكام المقررة

في القوانين الأساسية للاتحاديات الرياضية الوطنية.

- لا يمكن أن تؤسس إلا بعد رأي مطابق للاتحادية الرياضية الوطنية، ويتم اعتمادها طبقاً للقانون المتعلق بالجمعيات.

- تحدد مهامها وتنظيمها واختصاصاتها الإقليمية بقوانين أساسية نموذجية تعدها الاتحادية الوطنية ويوافق عليها الوزير المكلف بالرياضة (وذلك وفق المادة 49). (الجريدة الرسمية، 2004، ص13)

4- الاتحاديات الرياضية الوطنية:

1-4 تعريفها:

وهي حسب المادة 50 من القانون 10-04: "جمعية ذات صبغة وطنية تسيرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة بها، والمصادق عليها من طرف الوزير المكلف بالرياضة، وتمارس نشاطاتها بكل استقلالية".

و يمكننا حصر مجموعة من سماتها فيما يلي:

- لا يمكن أن تؤسس وتعتمد أكثر من اتحادية رياضية وطنية واحدة على المستوى الوطني لكل اختصاص رياضي أو قطاع نشاط.

- يمكن أن تمارس الاتحادية حسب طبيعتها متعددة الرياضات أو متخصصة.

- تمارس الاتحادية سلطتها على الرابطة والأندية الرياضية المنضمة إليها، وكذا على كل هيئة تنشئها.

2-4 مهامها:

تشارك الاتحادية في تنفيذ مهمة خدمة عمومية بمساهمتها من خلال أنشطتها وبرامجها في تربية الشباب وترقية الروح الرياضية وحماية أخلاقيات الرياضة وتدعيم التماسك والتضامن الاجتماعيين، وقد حددت المادة 51 مجموعة من المهام هي كالتالي:

- وضع نظام للمراقبة الطبية الرياضية،

- مكافحة تعاطي المنشطات تحت رقابة اللجنة الوطنية الأولمبية، وبالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة والوزير المكلف بالصحة.

- ترقية الأخلاقيات الرياضية والوقاية من العنف ومحاربه مع السلطة العمومية.

- تحضير وتسيير الفرق الوطنية في إطار مشاركتها في المنافسات الدولية وبالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة قصد التمثيل المشرف للوطن.

- تنظيم وتنشيط ومراقبة الاختصاص أو الاختصاصات الرياضية التي تكلف بها، طبقاً للأهداف العامة المحددة بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة.

- وضع نظام المنافسات وتسييرها. (الجريدة الرسمية، 2004، ص14)

- ممارسة السلطة التأديبية على الرابطات والنوادي المنظمة إليها وعلى الهيئات التي تنشئها. - تحديد معايير الالتحاق بالفرق الوطنية.
- تكوين أعوان التأطير بالاتصال مع هياكل التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالرياضة أو الهياكل الأخرى المختصة في هذا المجال.
- إنشاء هياكل المراقبة والتسيير المالي للرابطات والنوادي الرياضية المنظمة إليها.
- سن التنظيمات التقنية والعامّة للاختصاص الرياضي.
- تطوير برامج البحث عن المواهب الرياضية ورياضيي النخبة والمستوى العالي المقيمين بالخارج والتكفل بهم.
- تعيين الأعضاء الذي يمثلون الجزائر ضمن الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة.
- الانضمام إلى الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة.
- الاكتتاب الإلزامي لعقود التأمين التي تغطي المخاطر التي يتعرض لها منخرطوها.
- تسليم الايجازات والشهادات والرتب والأوسمة و دبلومات الاتحادية وفقا للتنظيم المعمول به.
- تمارس الاتحادية وفق المادة 53 نشاطاتها عن طريق التفويض، عندما يعترف لها الوزير المكلف بالرياضة بالمنفعة العمومية و الصالح العام.

3-4 جانبها المالي:

- وفق المادة 52 يمكن أن تحقق الاتحادية وكذا الرابطات والنوادي المنضمة إليها مداخيل متصلة بأنشطتها، كما يخضع الانخراط إلى كل اتحادية، أو ناد، أو رابطة إلى دفع اشتراك سنوي.
- تستفيد الاتحادية وفق المادة 54 من إعانات مالية ومساعدات ومساهمات من الدولة والجماعات المحلية، وفق أسس تعاقدية تحدد الأهداف التقنية السنوية والمتعددة السنوات الواجب بلوغها، وشروط استعمال المساعدات الممنوحة ومراقبتها.

5- اللجنة الأولمبية الوطنية:

- وتعرفها المادة 55 من القانون 04-10 على أنها: "جمعية معترف لها بالمنفعة العامة والصالح العام في ظل احترام أحكام الميثاق الأولمبي، وتسهر لا سيما على حماية الرمز الأولمبي طبقا للميثاق الأولمبي".
- و وفق كل من المواد (55 إلى غاية 58) فإن اللجنة تتمتع بمجموعة من المهام هي:
- تشجيع التشاور بين مختلف المتعاملين الرياضيين الوطنيين.
- إبداء كل رأي واقتراح كل تدبير يهدف إلى ترقية التربية البدنية والرياضة والروح الرياضية ومحاربة العنف. (الجريدة الرسمية، 2004، ص14)

- المساهمة في ترقية التمثيل الوطني في الهيئات والمحافل الرياضية الدولية وتنسيقه مع الاتحاديات الرياضية الوطنية المهنية.
- البحث عن طرق و وسائل المصالحة لحل النزاعات المحتملة بين المنخرطين والنوادي والرابطات والاتحاديات الرياضية الوطنية بناء على طلب الأطراف المعنية، واستنادا إلى الأعراف المعمول بها في اللجنة الأولمبية الدولية. (الجريدة الرسمية، 2004، ص15)
- يمكنها إنشاء كل هيئة مكلفة بمكافحة تعاطي المنشطات تطبيقا للتنظيم الرياضي الدولي.
- يمكنها إنشاء لجنة تحكيم لتسوية النزاعات، تعين فيها أعضاء من الخبراء في المجال، وتحدد قواعد إخطار لجنة تحكيم وتنظيمها وعملها، وعلى اللجنة الأولمبية أن تسجل شرط التحكيم في قوانينها الأساسية، وتخبره اللجنة التحكيم في حالة حدوث نزاعات محتملة.
- تسير بقانونها الأساسي ونظامها الداخلي طبقا لأحكام الميثاق الأولمبي.
- تستفيد من إعانة ومساهمة الدولة حسب كفاءات اتفاقية، في إطار تنفيذ مهامها

6- الهيئات الاستشارية:

وتتكون من الأجهزة الاستشارية وهيكل الدعم:

1-6 الأجهزة الاستشارية:

- ويتم تحديد صلاحيات هذه الأجهزة وتشكيلتها وسيرها عن طريق التنظيم، وهي وفق المادة 65 كالتالي:
- المرصد الوطني للرياضة.
 - المجلس البلدي للرياضة.
 - اللجنة الوطنية للتنسيق ما بين القطاعات من أجل الوقاية من العنف داخل المنشآت الرياضية.

2-6 هيكل الدعم:

- و وفق المادة 66 هي مؤسسات وهيئات توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة بالاتصال مع الوزراء المعنيين، كل حسب اختصاصه، وتضطلع هاته الهياكل بالمهام الآتية:
- التكفل بطب الرياضة من خلال إحداث مركز وطني ومراكز جهوية للطب الرياضي.
 - البحث وتطوير العلوم والتكنولوجيات المطبقة على الرياضة.
 - الإعلام والتوثيق في مجال الرياضة.
 - تسيير وتفعيل مردودية المنشآت الرياضية.
 - الصيانة والتمتين الوظيفي للمنشآت والتجهيزات الرياضية.
 - دعم إمداد الاتحاديات والرابطات الرياضية.
 - تكوين التأطير.
 - تمثيل الهيئات الدولية.

- تكوين النخبة الرياضية والمواهب الرياضية الشابة وتحضيرها.
- الدعم المالي خارج موارد الدولة. (الجريدة الرسمية، 2004، ص16)
- كشف تعاطي المنشطات ومكافحته.
- اعتماد استعمال كل الأجهزة و المنتجات المرتبطة بإنجاز المنشآت الرياضية.

7- التمويل الرياضي :

- ونعني به التكفل المالي بالنشاطات المتعلقة بالتربية البدنية والرياضية، وحسب المادة 72 فإن الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة، هي التي تتولى تمويل الأنشطة التالية:
- تعليم التربية البدنية الرياضية،
 - المنافسة الرياضية و رياضة النخبة والمستوى العالي و تكوين الرياضيين ومستخدمي التأطير.
 - عمليات الوقاية والحماية الطبية الرياضية.
 - إنجاز منشآت رياضية وتقويمها وظيفيا.
 - تطبيق مخططات وبرامج البحث في ميدان علوم الرياضة وتكنولوجياها.
 - الرياضة للجميع.
 - الممارسة الرياضية الاحترافية وشبه الاحترافية.
 - مكافحة تعاطي المنشطات.
 - التمثيل الدولي.

7-1 شروط التمويل:

أوضحت المادة 73 من القانون 04-10 معايير ومقاييس التي وفقها تمويل الأنشطة البدنية والرياضية ، وهي كالآتي:

- وضع آليات للتخفيف من التباينات الجهوية.
- ضبط معايير التمويل حسب الخريطة الوطنية للتنمية الرياضية.
- ضبط المراقبة والتقييم. (الجريدة الرسمية، 2004، ص22)

8- القانون 13-05**1-8 اللجنة الوطنية شبه الأولمبية:**

هي جمعية معترف لها بالمنفعة العمومية و الصالح العام و تسير بموجب قوانينها الأساسية و أنظمتها و كذا التنظيمات الرياضية الدولية، و تتمثل مهامها بالتعاون مع الاتحاديات الرياضية الوطنية في:

- ترقية الحركة شبه الأولمبية.

- الإشراف على الفرق الوطنية و تنسيقها و دعمها و تحضيرها و تسجيلها في الألعاب شبه الأولمبية و المنافسات العالية.

2-8 أجهزة الأنشطة البدنية و الرياضية:

- اللجنة الوطنية لرياضة النخبة و المستوى العالي و كشف المواهب الرياضية.

- اللجنة المنهجية و العلمية الوطنية للرياضة.

- المرصد الولائي للرياضة.

- المرصد الوطني للرياضة.

- المجلس البلدي للرياضة.

3-8 التكوين و البحث في مجال الرياضة:

هو نشاط مؤسساتي منظم، حيث تضمن أو تشارك الدولة و الجماعات المحلية و الهياكل الجمعوية الرياضية و كذا كل شخص طبيعي أو معنوي خاضع للقانون العام أو الخاص بوضع الوسائل الضرورية و الاعتماد على العلوم و التقنيات الحديثة قصد تنفيذها في أقصى ظروف الفعالية و النجاح و يشمل التكوين الرياضي في: تكوين المواهب الرياضية الشابة، تكوين التأطير الرياضي.

4-8 مؤسسات التكوين الرياضي:

يضم الاطار المؤسساتي للتكوين الرياضي ما يأتي:

- أقسام الرياضة و الدراسة.

- الإكماليات الرياضية. (الجريدة الرسمية، 2013، ص 16-17)

- الثانويات الرياضية و مؤسسات التكوين تحت وصاية الوزارة المكلفة بالرياضة. المدارس الرياضية الوطنية و الجهوية المتخصصة.

- مراكز ما قبل التكوين و مدارس التلقين للنوادي الرياضية و الهياكل الرياضية الجموعية.

- المؤسسات الخاصة لتكوين التأطير الرياضي.

- مراكز تكوين المواهب الرياضية الشابة.

5-8 أجهزة توجيه و تنسيق و متابعة التكوين الرياضي:

- اللجنة الوطنية لمعادلة الشهادات و الدبلومات الوطنية و الأجنبية في مجال الرياضة.

- اللجان الوطنية للرتب و الشهادات الرياضية.

- الأكاديميات الولائية للرياضة.

6-8 البحث العلمي في مجال الرياضة:

يندرج البحث العلمي في مجال الرياضة ضمن الاستراتيجيات و البرامج و المخططات الوطنية للبحث العلمي، و يهدف إلى التطوير العلمي و التكنولوجي للرياضة.

7-8 الوقاية من العنف في المنشآت الرياضية و مكافحته:

تهدف عل الخصوص إلى:

- ترقية قيم الرياضة الأولمبية.

- تعميم أخلاقيات الرياضة و الروح الرياضية.

- ترقية ثقافة السلم و التسامح.

- مكافحة العنف في المنشآت الرياضية.

- وضع وسائل للوقاية من العنف.

- المعاقبة على أعمال العنف التي تمس بتنظيم التظاهرات الرياضية.

- تؤسس لجنة وطنية تنفيذية للوقاية من العنف و تزود بلجان ولائية لتنسيق أعمال الوقاية من العنف

- تؤسس بطاقة وطنية للأشخاص الممنوعين من الدخول للمنشآت الرياضية.

- تتدخل سلطات حفظ الأمن في المنشآت طبقا لصلاحياتها. (الجريدة الرسمية، 2013، ص 27)

8-8 العلاقات الرياضية الدولية:

- يحدد الوزير المكلف بالرياضة بالعلاقة مع اللجنة الوطنية الاولمبية و الشبه اولمبية و الاتحاديات الرياضية الوطنية، الإستراتيجية الوطنية في ميدان العلاقات مع الهيئات الرياضية الدولية.
- تخضع كل تظاهرة رياضية أجنبية تنظم في الجزائر للموافقة المسبقة من الوزير المكلف.

9-8 أحكام تأديبية:

- يمكن للوزير المكلف بالرياضة بعد أخذ رأي اللجنة الوطنية الاولمبية و الشبه اولمبية و المرصد الوطني للرياضة أن يقرر التدابير التأديبية الآتية:
- توقيف الإعانات و المساعدات العمومية حتى تتخذ الاتحادية الوطنية الرياضية التدابير اللازمة.
 - التوقيف المؤقت لأنشطة الاتحادية او الرابطة او النادي الرياضي.
 - التوقيف المؤقت او الإقصاء لعضو او أعضاء الأجهزة المسيرة للاتحادية أو الرابطة أو النادي.
 - وضع إجراءات تسيير خاصة و مؤقتة من اجل ضمان استمرارية أنشطة الاتحادية أو الرابطة أو النادي.
 - لا يمكن إعادة الإعانة او المساعد إلا بعد أن يتخذ النادي الرياضي او الجمعية المعنية التدابير لإزالة أسباب العنف. (الجريدة الرسمية، 2013، ص 30)

الخلاصة:

لقد أصبحت التشريعات الرياضية مطلوبة الآن أكثر من أي وقت مضى، وبخاصة بعد التحول الرهيب في ساحة الاستثمار الرياضي. وبما أنه استثمار فلا يخفى على أحد ما أشار إليه رجل القانون، الشعالي وهو أنه، كيف لحركة رياضية أن تنمو دون أن تخضع لقوانين وتشريعات منظمة.

و مع انطلاق الاحتراف واتساع الرقعة الرياضية ، وكثرة التعامل بين اللاعبين والأندية من خلال عقود أو اتفاقات قانونية ، والعقود الموقعة في الاتحادات الرياضية أو جلب لاعبين لأندية معينة ، فقد باتت الحاجة ملحة لنصوص تشريعية رياضية تسير جنبا إلى جنب مع تسيير المنشآت الرياضية ، فتعتمد على قوانين واضحة وشفافة تعطي من خلالها كل ذي حق حقه ، وتعاقب من يستحق العقاب ، فمن لاعب يتمرّد على فريقه أو أندية تماطل في دفع مستحقات لاعبيها أو تعصب أعمى يتسبب في الإخلال بالمباريات .

تمهيد:

إن الدراسة المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط و الترابط بين المعالجة النظرية و الميدانية لموضوع الدراسة و ذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى و طبيعة موضوع الدراسة و أهدافه و كذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، و سيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، و ذلك بتحديد مجالات الدراسة و المنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع الدراسة و خصائص العينة، بعدها الكشف عن الأدوات المنهجية و الوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة و التحليل و التفسير

1- مجالات الدراسة:

يتفق الكثير من الباحثين في الدراسات الاجتماعية على أن هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسات الاجتماعية وهي: المجال المكاني أو الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، فبالنسبة للمجال الجغرافي فهو يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة. (محمد شفيق، 2001، ص211).

أما المجال البشري فيعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث، في حين يشير المجال الزمني إلى الوقت الذي تم خلاله إجراء الدراسة والفترة الزمنية التي استغرقتها البحث، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الزمنية والقيود التي تعرقل مختلف مراحل البحث.

1-1 المجال المكاني للدراسة:

أجريت هذه الدراسة بمديرية الشباب و الرياضة المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير ببسكرة

أ- مديرية الشباب و الرياضة:

مديرية ولائية تهتم بكل ما يتعلق من أنشطة شبانية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري، أنشأت بموجب المرسوم الوزاري رقم 234/90 المؤرخ في 1990/07/28 رقم الجريدة الرسمية 32

الهيكل التنظيمي للمديرية:**1- مصلحة التكوين وادارة الوسائل وتتكون من ثلاثة مكاتب:**

- مكتب المستخدمين والتكوين.
- مكتب الميزانية ومتابعة اعاتات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها
- مكتب الوسائل العامة.

2- مصلحة نشاطات الشباب وتتكون من ثلاثة مكاتب:

- مكتب الاتصال و اعلام الشباب وأنظمة الاتصال
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب

3- مصلحة التربية البدنية والرياضية تتكون من 3 مكاتب:

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية
- مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة وتكوينها
- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية

4- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات وتتكون من ثلاثة مكاتب

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية
- مكتب التقييس والصيانة. (مديرية الشباب و الرياضة ، 2017)

- مكتب الاحصائيات والبرامج والتقييم

ب- المركب الرياضي 18 فبراير:

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي توضع تحت وصاية وزارة الشباب و الرياضة أنشئ بموجب القرار الوزاري رقم 01 المؤرخ في 1998/12/30 طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في 1977/08/06 والمتعلق بإحداث وتنظيم دواوين المركبات المتعددة الرياضات و عدل بتاريخ 22 ديسمبر 2005 تحت رقم 492/05 و انطلقت في العمل الفعلي سنة 2001 إثر تنصيب أول مجلس إدارة لها.

يسير الديوان مجلس إدارة انشأ بموجب القرار رقم 1263 المؤرخ في 2001/07/22 الصادر عن السيد والي ولاية بسكرة و جدد مرتين بموجب القرار رقم 1406 المؤرخ في 2006/11/28 و القرار رقم 199 المؤرخ في 2010/01/27 .
تتشكل إدارة الديوان من مدير يساعده رؤساء أقسام و رؤساء وحدات و طاقم من الموظفين و العمال.

يحتوي ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة على ثمانية (08) وحدات تابعة بموجب قرارات إلحاق وهي تحت تصرف الديوان وذلك من حيث (التسيير، التأمين، الأمن) و تقوم بتقديم الخدمات للنوادي والرياضيين والممارسين و المؤسسات تحت رئاسة مدير الديوان المركب وهي:

- ملعب 18 فبراير العالية.
- ملعب أول نوفمبر طولقة.
- القاعة المتعددة الرياضات خالد بن محمد بسكرة.
- القاعة المتعددة الرياضات محمد الطاهر بن مهدي العالية.
- القاعة المتعددة الرياضات أول نوفمبر سيدي عقبة.
- لمسبح الأولمبي العالية.
- المسبح الشبه الأولمبي بالمنشي بسكرة.
- جناح الإيواء والاسترجاع. (المركب الرياضي 18 فبراير ، 2015)

2-1 المجال الزمني للدراسة:

يمكن إيجاز مراحل إنجاز هذه الدراسة وفقا للمجال الزمني على النحو التالي:
 إختيار و صياغة موضوع هذه الدراسة في بداية شهر ديسمبر 2016 و ذلك بعد استشارة و مناقشة العديد من الأساتذ ذوي التجربة و الاختصاص بالإضافة إلى الاطلاع على المصادر و المراجع الضرورية لهذه الدراسة، كما تم الاطلاع على خدمات الانترنت داخل المواقع ذات الصلة بالموضوع.
 خلال فترة شهر جانفي 2017 تمت الموافقة على الموضوع من طرف المشرف و كذا المجلس العلمي بجامعة محمد خيضر شتمة ببسكرة، ثم تم الانطلاق في إجراءات البحث.

3-1 المجال البشري للدراسة:

يشير المجال البشري إلى الموظفين رؤساء المصالح و المكاتب العاملين بمديرية الشباب و الرياضة و المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة.

و هم موزعين كآآتي:

مديرية الشباب و الرياضة:

- 4 رؤساء مصالح.

- 12 رئيس مكتب.

المركب الرياضي 18 فبراير

- 3 رؤساء أقسام

- 6 رؤساء مكاتب

المجموع الكلي: 25 موظف أجريه عليهم الدراسة

و الجدول التالي يبين رؤساء المصالح في مديرية الشباب و الرياضة.

الجنس	عدد الموظفين	المصالح
ذكر	1	مصلحة التكوين و إدارة الوسائل
ذكر	1	مصلحة نشاطات الشباب
ذكر	1	مصلحة التربية البدنية و الرياضية
ذكر	1	مصلحة الاستثمارات و التجهيزات

جدول رقم (1) يبين رؤساء المصالح في مديرية الشباب و الرياضة

الجدول التالي يبين رؤساء المكاتب بمديرية الشباب و الرياضة.

الجنس	عدد الموظفين	المكاتب
ذكر	1	مكتب المستخدمين و التكوين
ذكر	1	مكتب الوسائل العامة
ذكر	1	مكتب الميزانية و متابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية
ذكر	1	مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية و تسلية الشباب
ذكر	1	مكتب الاتصال و إعلام الشباب و أنظمة الاتصال
ذكر	1	مكتب المشاريع الجموعية و ترقية الحركة الجموعية للشباب
ذكر	1	مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية
ذكر	1	مكتب كشف المواهب الشابة و تكوينه
ذكر	1	مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية
ذكر	1	مكتب المنشآت و التجهيزات الرياضية و الاجتماعية و التربوية
ذكر	1	مكتب التقييس و الصيانة
ذكر	1	مكتب الاحصائيات و البرامج و التقييم

جدول رقم (2) يبين رؤساء المكاتب بمديرية الشباب و الرياضة

الجدول التالي يبين رؤساء الأقسام بالمركب الرياضي 18 فبراير العالية بسكرة

الجنس	عدد الموظفين	الأقسام
ذكر	1	قسم الادارة و المالية
ذكر	1	قسم الوحدات الرياضية
ذكر	1	قسم الصيانة و التجهيزات

جدول رقم (3) يبين رؤساء الأقسام بالمركب الرياضي 18 فبراير العالية بسكرة

الجدول التالي بين رؤساء المكاتب بالمركب الرياضي 18 فبراير العالية بسكرة

الجنس	عدد الموظفين	المكاتب
ذكر	1	مكتب الوسائل العامة
أنثى	1	مكتب التسيير المالي
أنثى	1	مكتب المستخدمين
ذكر	1	مكتب الوكالة المالية
ذكر	1	مكتب التصليح و الترميم و التهيئة
ذكر	1	مكتب الصيانة

جدول رقم (4) يبين رؤساء المكاتب بالمركب الرياضي 18 فبراير العالية بسكرة

2- المنهج المستخدم في الدراسة:

منهج البحث هو "الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة. (بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني، 2004، ص 35).

كما يعرفه محمد الغريب بأنه " :الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة ، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة." (محمد الغريب عبد الكريم، 1987، ص 77).

ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين ، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من هذه العملية التكوينية من خلال الكشف عن واقع هذه البرامج التكوينية التي تم تنظيمها داخل المؤسسة أو خارجها ، وتقدير مدى استفادة هؤلاء الموظفين منها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها و صفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً. فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. " (عمار الطيب كشرو، 2007، ص 228).

3- مجتمع وعينة الدراسة:

1-3 حجم مجتمع الدراسة وكيفية الاختيار:

تناولت هذه الدراسة التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين ، وبعد اتصالات متكررة بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية ، حيث تم التعامل مع نيابة المديرية للمستخدمين والتكوين، أين تم عرض

موضوع الدراسة عليهم و شرح أهداف هذه الدراسة ، وتم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين بـ : 112 موظف موزعين على مديرية الشباب و الرياضة و المركب الرياضي 18 فبراير، بما فيهم المتعاقدين و الإدماج و هم كالآتي:

مجموع	عقود الإدماج	متعاقدين بالتوقيت الجزئي	متعاقدين بالتوقيت الكامل	مرسمين	الهيئة
74	03	07	47	17	ديوان المركب المتعدد الرياضات
38	10	05	04	19	مديرية الشباب والرياضة
112	13	12	51	36	المجموع

جدول رقم(5) يبين مجموع الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة و المركب الرياضي

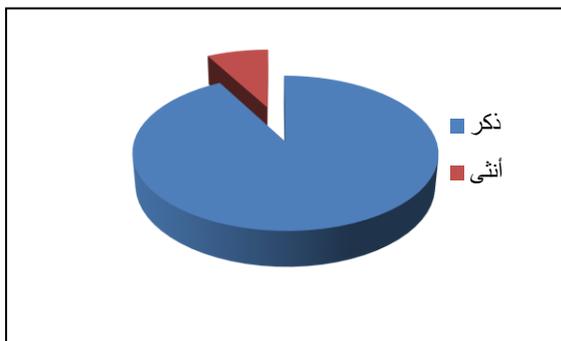
وحسب ذات المصدر فعدد الموظفين الذين تلقوا تكويننا داخل المؤسسة يقدر بـ: 40 موظف بما فيهم رؤساء المصالح و رؤساء الأقسام و رؤساء المكاتب بمديرية الشباب و الرياضة و المركب الرياضي، وبالتالي فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الدائمين الذين تلقوا دورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها و المقدر عددهم 40 موظف.

3-2- عينة البحث:

تمثلت عينة البحث في رؤساء المصالح و رؤساء المكاتب و رؤساء الأقسام في مديرية الشباب و الرياضة و المركب الرياضي المتعدد الرياضات بالعالية، و هي تعتبر عينة قصدية أو العينة العمدية

3-3 خصائص عينة الدراسة:

أ- من حيث الجنس:



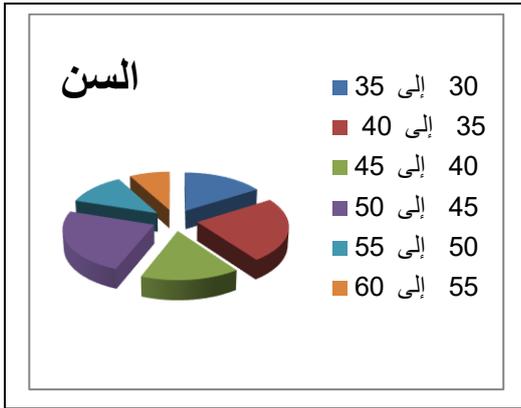
الجنس	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	23	92%
أنثى	02	8%

جدول رقم (6) يبين خصائص العينة من حيث الجنس

شكل رقم (1) خصائص العينة من حيث الجنس

تشير النتائج المتحصل عليها بعد تفرغ البيانات و جدولتها و حساب عدد التكرارات و النسب المئوية والمتعلق بتوزيع المبحوثين وفق الجنس، و من خلال الجدول يتضح بأن نسبة الذكور الذين استفادوا من الدورات التكوينية يقدر بـ: 92% بينما تقدر نسبة الإناث 8% ، و بمقارنة هاتين النسبتين نجد أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بكثير، و يعود سبب هذا الفارق إلى قلة عدد الموظفين مقارنة مع عدد الذكور.

ب- من حيث السن:

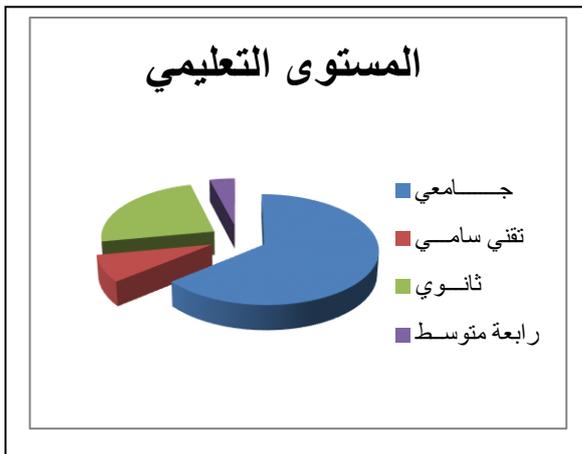


العمر	عدد التكرارات	النسبة المئوية
30 إلى 35	04	16%
35 إلى 40	06	24%
40 إلى 45	04	16%
45 إلى 50	06	24%
50 إلى 55	03	12%
55 إلى 60	02	8%

شكل رقم (2) خصائص العينة من حيث السن

جدول رقم (7) يبين خصائص العينة من حيث السن

من خلال الجدول رقم 07 و الشكل رقم 02 يظهر جليا أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 45 سنة)، و هذا يعني أن هذه الفئة هي الفئة المتوقعة أنها تميل إلى تحسين معارفها و مهاراتها.

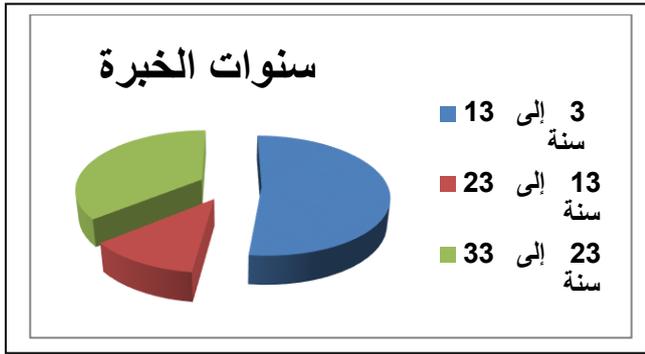


ج- من حيث المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	عدد التكرارات	النسبة المئوية
جامعي	16	64%
تقني سامي	02	8%
ثانوي	06	24%
رابعة متوسط	01	4%

الجدول رقم (08) يبين خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي شكل رقم (03) خصائص العينة من حيث المستوى

تشير النتائج المتحصل عليها أن الحصة الأكبر من أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى جامعي حيث تشير النسبة إلى (64%) مقارنة مع الفئات الأخرى، و هذا قد يرجع إلى مدى وعي هذه الفئة بدور المستوى العلمي العالي في تحسين المستوى المهاري و الأدائي في العمل.



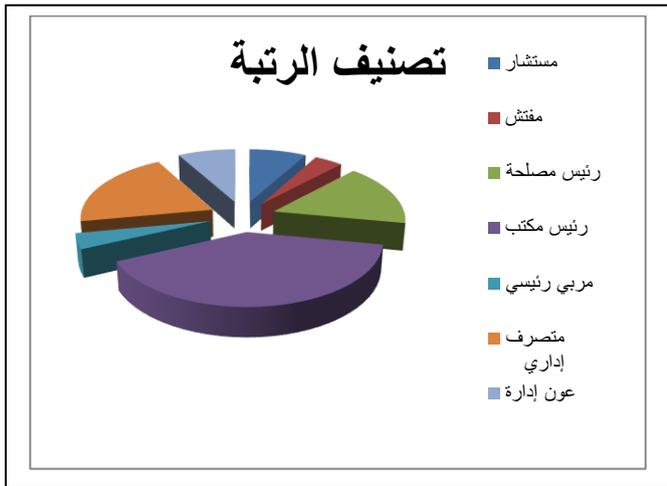
شكل رقم (04) خصائص العينة من حيث الخبرة

د- من حيث سنوات الأقدمية في المؤسسة:

عدد سنوات الخبرة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
3 إلى 13 سنة	13	52%
13 إلى 23 سنة	03	12%
23 إلى 33 سنة	09	36%

جدول رقم (09) يبين خصائص العينة من حيث الخبرة

تشير نتائج هذا الجدول أن فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 3 إلى 13 سنة يمثلون نسبة 52% من إجمالي عينة البحث مقارنة مع الفئات الأخرى، و قد يعود سبب هذا التفاوت إلى مدى حاجة هذه الفئة ذات الخبرة القليلة إلى التكوين لتعويض هذه النقص في الخبرة و هذا لتحسين الأداء و كذا الاستفادة من فرص الترقية.



شكل رقم (05) خصائص العينة من حيث الرتبة

و- من حيث تصنيف الرتبة داخل المؤسسة:

تصنيف الرتبة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مستشار	02	8%
مفتش	01	4%
رئيس مصلحة	04	16%
رئيس مكتب	10	40%
مربي رئيسي	01	4%
متصرف إداري	05	20%
عون إدارة	02	8%

جدول رقم (10) يبين خصائص العينة من حيث الرتبة

تشير نتائج الجدول إلى أن فئة المبحوثين الذين تصنف رتبهم كرئيس مكتب يمثلون الأغلبية حيث تصل نسبتهم إلى 40% ، و هذا راجع إلى المستوى الجامعي لهذه الفئة و بالنظر إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة نجد أن أغلبية المناصب هي رئيس مكتب.

4- متغيرات البحث:

تتمثل متغيرات الدراسة في المتغير المستقل و المتغير التابع، حيث أن المتغير المستقل في هذا البحث هو البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي، أما المتغير التابع فهو تسيير المنشآت الرياضية.

5- أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع و ميدان الدراسة (ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، 2000 ، ص81).

وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية:

1-5 الملاحظة :

لاشك أن استخدام الملاحظة البسيطة في كثير من الدراسات السوسولوجية مهم جدا، خاصة عندما يتعلق الأمر بالدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظاهرة المدروسة، وبما أن الملاحظة البسيطة لها أسلوبان أساسيان هما الملاحظة بدون مشاركة والملاحظة بالمشاركة (عبد الله محمد عبد الرحمن ، محمد علي البيوي ، 2000، ص350) .

هذه الأخيرة تستخدم أساسا في الدراسات السوسولوجية من خلال اشتراك الباحث في حياة الأفراد المراد ملاحظتهم والمساهمة بصفة فعلية في مختلف أنشطتهم خلال فترة الملاحظة المحددة.

لقد تم الاعتماد على الملاحظة كأداة لجمع البيانات وذلك من خلال التواجد المتكرر بمصالح إدارة المنشأة والتعامل الدوري مع أغلبية موظفي هذه المؤسسة، لكون المؤسسة التي أشتغل بها تقع داخل النطاق المكاني للمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية ، ولقد ساعدت هذه المعطيات كثيرا في ملاحظة ومعرفة الظروف الاجتماعية والمهنية للموظفين وكذا ردود أفعالهم المختلفة حول كل التدابير والإجراءات التي تتخذ في شأنهم والتي لها تأثير مباشر على حالتهم النفسية وقد تم التركيز أكثر خلال الملاحظة على فئة الموظفين الذين استفادوا من عملية التكوين أثناء الخدمة ودامت هذه العملية منذ التفكير في موضوع البحث أي ما يقارب السنة، وخلال تلك الفترة تم التركيز على ملاحظة العوامل ذات الصلة المباشرة بموضوع بحثنا التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، ذلك ما ساعدنا على جمع مجموعة لا بأس بها من الملاحظات والاستنتاجات العامة حول موضوع البحث.

2-5 المقابلة:

تحتل المقابلة مركزا هاما في البحث، و تعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الإمبريقية، و ذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته و تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفهي) بين الباحث و المبحوث. (فضيل نليو وآخرون، 1999، ص109)

حيث تم الاعتماد على الحوار الشفهي مع بعض المبحوثين في مديرية الشباب و الرياضة و المركب

الرياضي 18 فبراير ببسكرة حول موضوع البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي من أجل التعرف عن قرب على ردود أفعال الموظفين و معاملاتهم و كيفية أداء مهامهم بعد عملية التكوين، حيث تمت هذه المقابلة بطريقة فردية، و قد حاولت أن تكون هذه المقابلات ذات طابع عفوي و غير مقننة و ليست رسمية.

3-5 الاستبيان :

تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعدادا محددًا، وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية. (محمد شفيق، 2006، ص115)

6- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق : شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. (عبيدات نوقان وآخرون ، 2001 ، ص179)

وللتحقق من صدق الأداة فقد تم عرضها على (04) أربعة أساتذة جامعيين محكمين ، هؤلاء الأساتذة ينتمون إلى جامعة بسكرة ، جامعة الوادي ، ويشهد لهم بالكفاءة والدراية في مجال البحث والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات (أنظر الملاحق)، ولقد كان الغرض من ذلك التأكد من مدى انتماء الأسئلة والعبارات إلى محاورها والتأكد من وضوحها وبساطتها وصياغتها اللغوية ، وللتأكد من أن الأداة المستخدمة في هذا الدراسة تقيس فعليا ما يجب قياسه.

وقد كانت استمارة الاستبيان في صورتها الأولية عند عرضها على المحكمين تتكون من (40)، وبعد الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مكونة من (35) سؤال.

7- أساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:

- عرض البيانات في جدول بسيط.

- استخدام التكرارات

- استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة، حيث تحسب النسب المئوية على النحو التالي:

$$\text{النسبة المئوية للعنصر (الإجابة)} = \frac{\text{التكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

- تحويل النتائج الإحصائية إلى دوائر نسبية لتوضيح الفوارق بين النسب المحصل عليها .

تمهيد

بعد توزيع الاستبيان على عينة البحث تم الحصول على المعطيات الواقعية، و لتحقيق الوصول إلى إجابة علة إشكالية الدراسة سيتم إلقاء الضوء و بشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريه في مديرية الشباب و الرياضة و المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير ببسكرة، حيث تم الاعتماد على تبويب و تكميم البيانات و حساب النسب المئوية و تمثيلها بالدوائر النسبية لتفسير و تحليل الواقع المدروس، و ذلك من خلال عرض نتائج الدراسة و مناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة و تأكيد أو نفي صحتها و الإجابة على تساؤلاتها، و في الأخير تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات وفقا للنتائج المتحصل عليها.

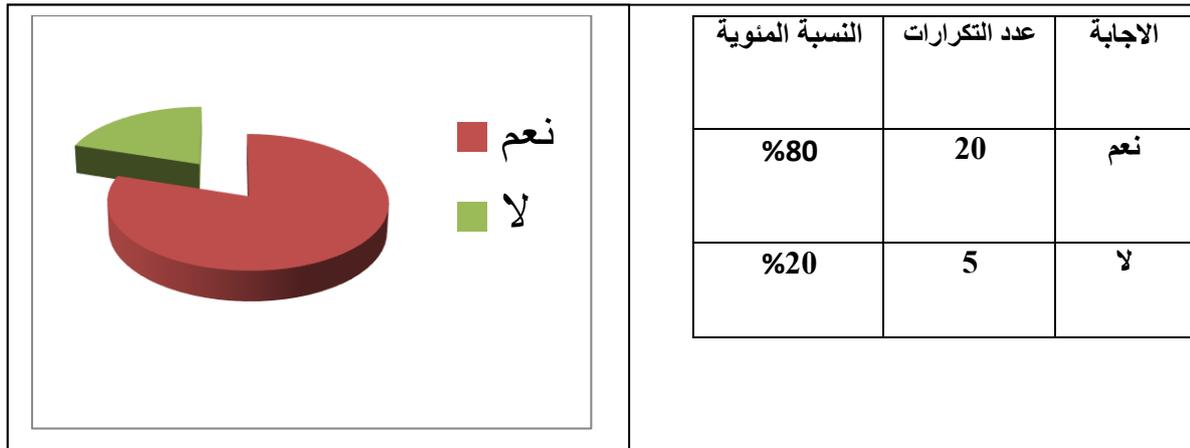
1- عرض و تحليل البيانات الميدانية:

1-1 النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي

في فهم نصوص التشريع الرياضي.

1-1-1 المؤشر الأول: القدرة على حل النزاعات في قطاع الرياضة.

السؤال 01: هل تكوين في المنشآت الرياضية حول التشريع الرياضي يساعد على حل النزاعات التي تطرأ بين الأندية؟

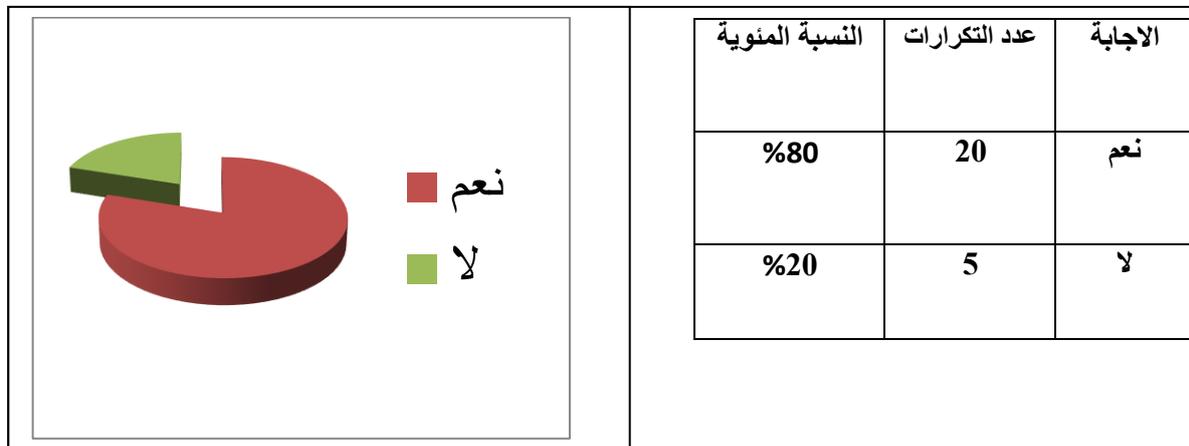


شكل رقم (06) نتائج السؤال رقم 1

جدول رقم (11) يبين نتائج السؤال رقم 1

تبين نتائج الجدول أن الاجابة ب (نعم) هي النسبة الأكبر حيث قدرت ب : %80 مقارنة مع الإجابة ب : (لا) حول مساهمة التكوين في القدرة على حل النزاعات في قطاع الرياضة، و هذا راجع إلى مدى أهمية البرامج التكوينية في هذا المجال الحساس في القطاع الرياضي.

السؤال 02: هل التكوين يساعد على حل النزاعات التي تطرأ بين اللاعبين؟

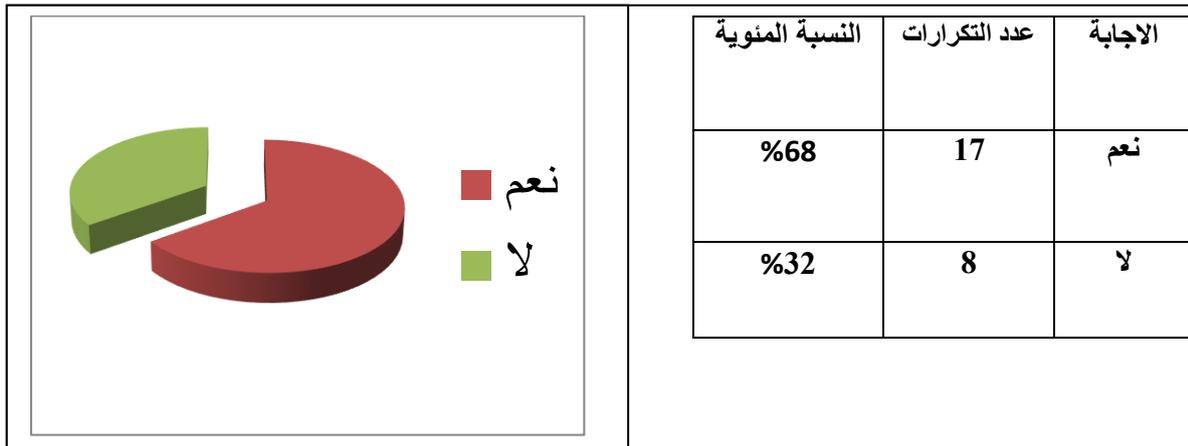


شكل رقم (07) نتائج السؤال رقم 2

جدول رقم (12) يبين نتائج السؤال رقم 2

في هذا الجدول نلاحظ أن الاجابة بـ (نعم) هي النسبة الأكبر كذلك حيث قدرت بـ : 80% مقارنة مع الإجابة بـ : (لا) حول مساهمة التكوين في القدرة على حل النزاعات بين اللاعبين، و هذا راجع إلى مدى أهمية البرامج التكوينية في هذا المجال الحساس في القطاع الرياضي.

السؤال 03: هل التكوين يساعد على الفصل في النزاعات الرياضية بسرعة ؟

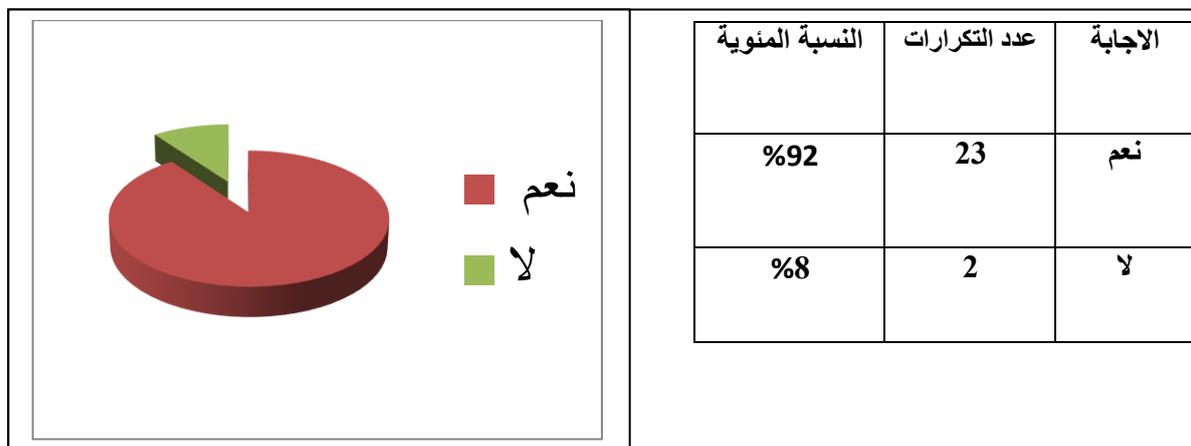


شكل رقم (08) نتائج السؤال رقم 3

جدول رقم (13) يبين نتائج السؤال رقم 3

في هذا الجدول نلاحظ أن النسبة المئوية للأجابة بـ : (نعم) هي 68% التي تشير إلى أن برامج التكوين تساعد المسؤولين على سرعة الفصل في النزاعات الرياضية و هي أكثر من الإجابة بـ : (لا) التي تشير إلى عكس ذلك، و هذا يدل فإنما يدل على أغلب المبحوثين يتفقون على فاعلية التكوين في هذا المجال.

السؤال 04: هل التكوين له دور في الاستقرار الإداري للهيئات الرياضية ؟

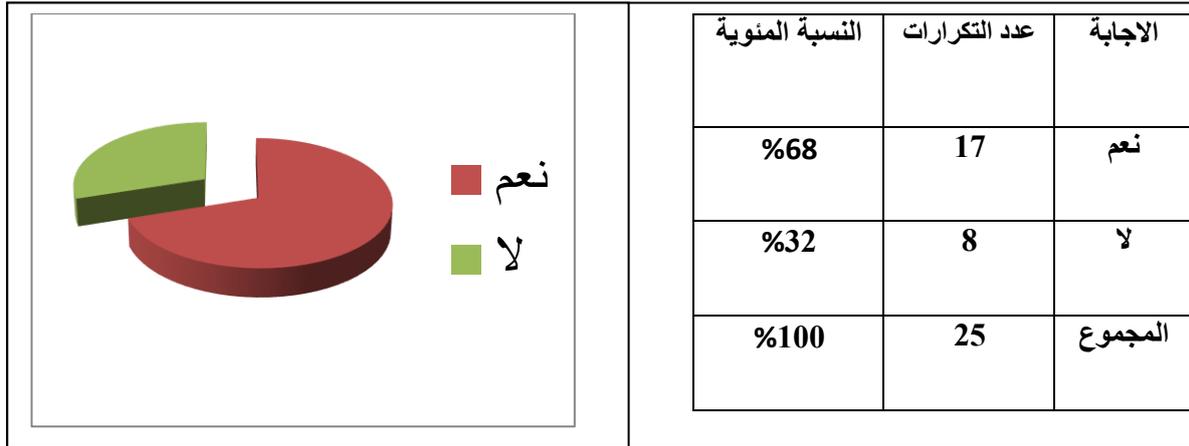


شكل رقم (09) نتائج السؤال رقم 4

جدول رقم (14) يبين نتائج السؤال رقم 4

يشير هذا السؤال إلى أن الاستقرار الإداري داخل المنشأة الرياضية هل يتماشى و مدى التزام الموظفين بالقوانين و النصوص التشريعية أم لا، فحسب الجدول رقم (14) فالإجابة بـ (نعم) كانت نسبتها 92% وهي أكثر من الإجابة بـ (لا) مما يدل على اتفاق أغلب أفراد العينة على أن الاستقرار الإداري له علاقة مع البرامج التكوينية التي يستفيد منها الموظفون حول التشريع الرياضي.

السؤال 05: هل يساعد التكوين في تأمين حقوق الرياضيين المالية؟



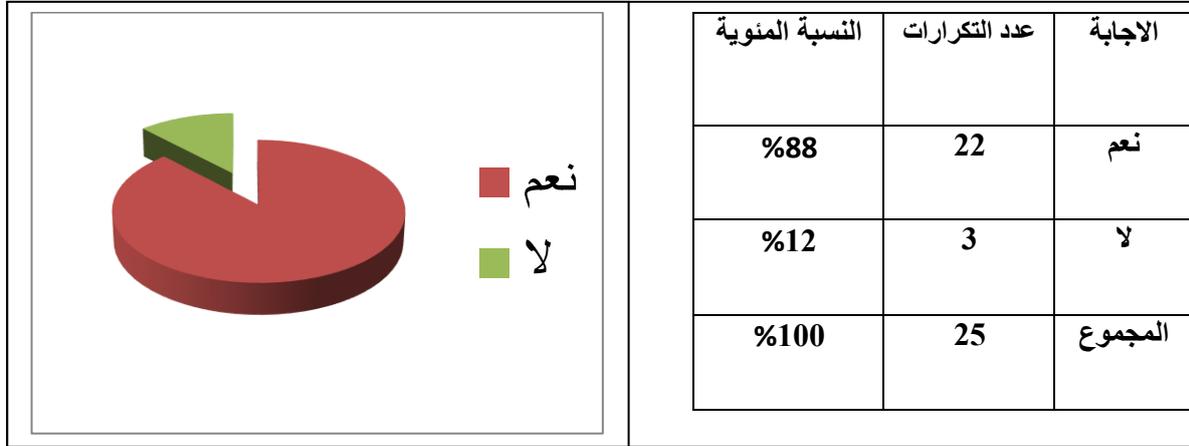
شكل رقم (10) نتائج السؤال رقم 5

جدول رقم (15) يبين نتائج السؤال رقم 5

في هذا الجدول تشير النتائج الإحصائية إلى أن الإجابة بـ (نعم) نسبتها أكثر من الإجابة بـ (لا) وهذا يدل على أن نسبة 68% من عينة البحث تقر أن للتكوين دور فعال في تأمين الحقوق المالية للرياضيين و هذا بدوره يؤدي إلى القضاء على كثرة النزاعات المالية التي تطرأ سواء بين اللاعبين و أنديتهم أو بين الأندية الرياضية، كل هذا بسبب الوعي الجيد بالنصوص التشريعية جراء المشاركة في البرامج التكوينية التي تبرمج للموظفين و خاصة العاملين في المجال المالي داخل المنشأة الرياضية.

2-1-1 المؤشر الثاني: القدرة على تطبيق النص التشريعي على أرض الواقع .

السؤال 06: هل التكوين يساعد على انتقاء النصوص التشريعية بجودة ؟

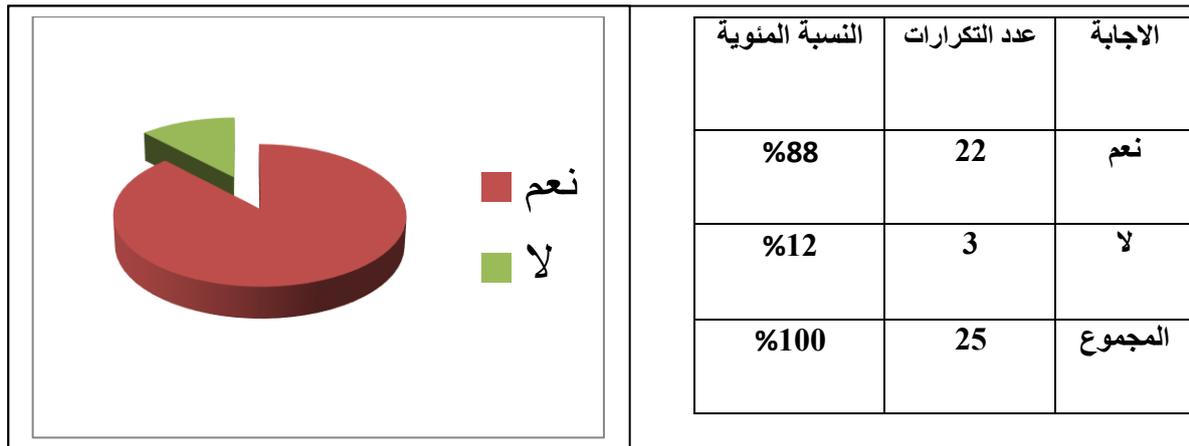


شكل رقم (11) نتائج السؤال رقم 6

جدول رقم (16) يبين نتائج السؤال رقم 6

تشير النتائج الإحصائية في هذا الجدول إلى نسبة 88% كانت للإجابة بـ (نعم) مقارنة مع الإجابة بـ (لا) التي كانت نسبتها 12% فقط و هذا يدل على أغلبية أفراد الفئة يوافقون على أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي تساعد على جودة التعامل مع النص التشريعي من حيث انتقائها و تطبيقها على أرض الواقع .

السؤال 07: هل نقص التكوين يقلل من جودة تطبيق النصوص التشريعية الرياضية ؟



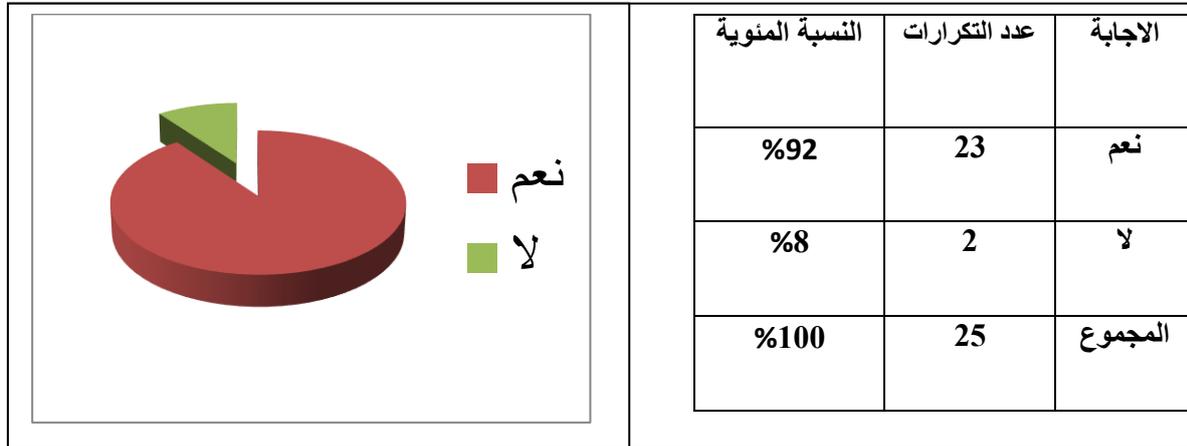
شكل رقم (12) نتائج السؤال رقم 7

جدول رقم (17) يبين نتائج السؤال رقم 7

في هذا الجدول نجد أن النسبة المئوية للإجابة بـ (نعم) هي 88% و هي تمثل أغلبية فئة العينة مقارنة مع الإجابة بـ (لا) و التي تمثل نسبة 12% فقط، بحيث أن الأغلبية يوافقون على أن نقص التكوين في المجال التشريعي يقلل من جودة تطبيق النص التشريعي على أرض الواقع، وهذا راجع إلى إدراك هذه

الفئة لفائدة التكوين بسبب أنهم استفادوا من بعض البرامج التكوينية و لو أنها غير مخططة بالشكل اللازم.

السؤال 08: هل التكوين يعطي المرونة في تطبيق النصوص التشريعية ؟

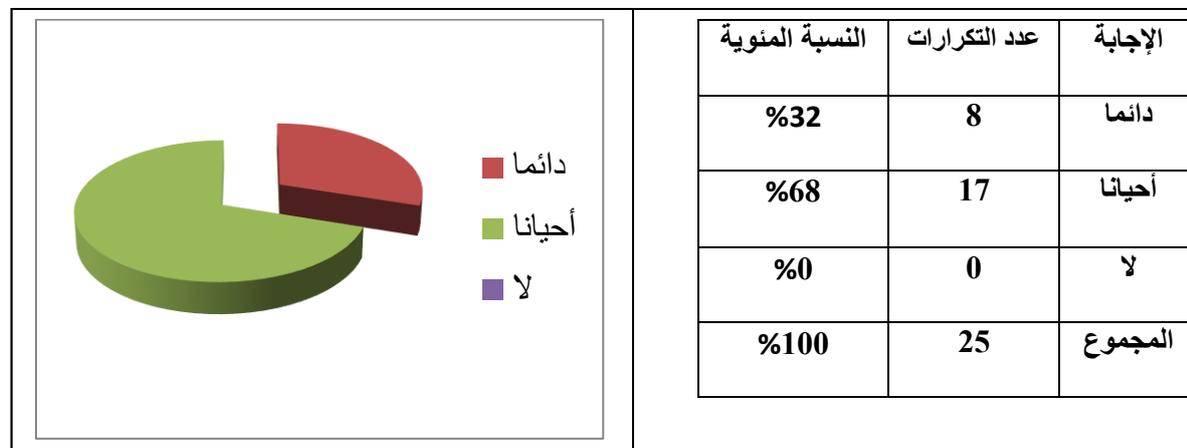


شكل رقم (13) نتائج السؤال رقم 8

جدول رقم (18) يبين نتائج السؤال رقم 8

تبين النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أن النسبة الأكبر تحصلت عليها الإجابة (نعم) مقارنة مع الإجابة (لا) و هذا يعني أن أغلبية فئة العينة يتوافقون على أن الذي يتلقى تكويننا من الموظفين المسؤولين داخل المنشأة يتميز بالمرونة في تطبيق النص التشريعي على أرض الواقع، و هذا من ميزات البرامج التكوينية التي تعطي للمكون المهارة في التعامل مع المستجدات و التغييرات على أرض الواقع الذي يحيط بالمنشأة الرياضية.

السؤال 09: هل الذي تلقى تكويننا حول التشريع الرياضي له القدرة على ابتكار حلول للنزاعات مقارنة مع الذي لم يتلقى تكويننا ؟



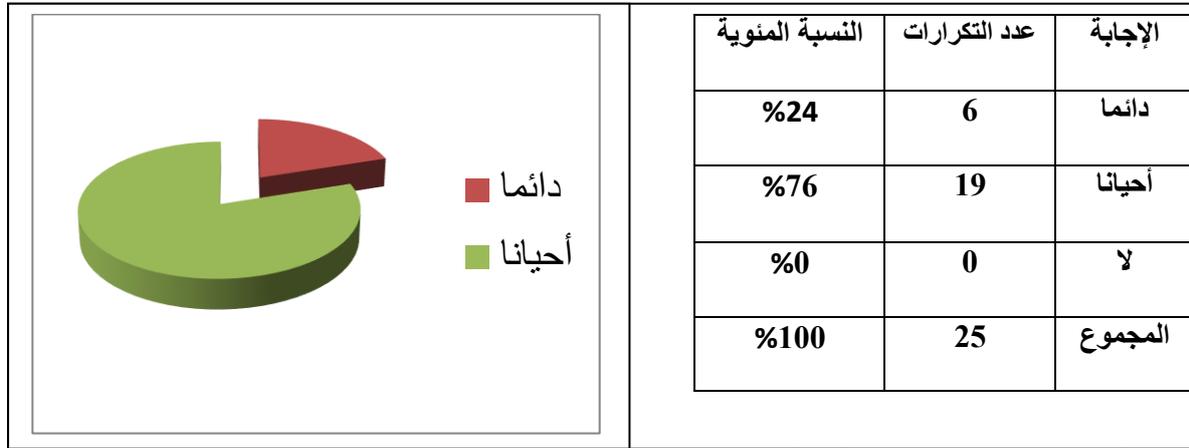
شكل رقم (14) نتائج السؤال رقم 9

جدول رقم (19) يبين نتائج السؤال رقم 9

تشير النتائج الإحصائية في هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة يتوجهون إلى الاجابة بـ (أحيانا) حيث أن نسبتها 68% أي يوافقون على أن من تلقى تكويننا حول التشريع الرياضي لا يجد إشكالية في القدرة على ابتكار الحلول للنزاعات و هذا عند تطبيق النص التشريعي على أرض الواقع و لكن ليس دائما، و هذا لأن الإجابة بـ (دائما) أخذت نسبة 32%، و يرجع هذا تقريبا إلى أن التكوين قد لا يماشى دائما مع تغيرات الوضع و تطورات الواقع، أما بالنسبة إلى الإجابة بـ (لا) فأخذت نسبة 0% و الذي يدل على أن كل من تلقى تكويننا يصل إلى ابتكار الحلول و لكن بقدر نسبي.

3-1-1 المؤشر الثالث: القدرة على تفسير النصوص التشريعية.

السؤال 10: هل تلقى التكوين يساعد على إيجاد الحل عند نقص النصوص التشريعية ؟

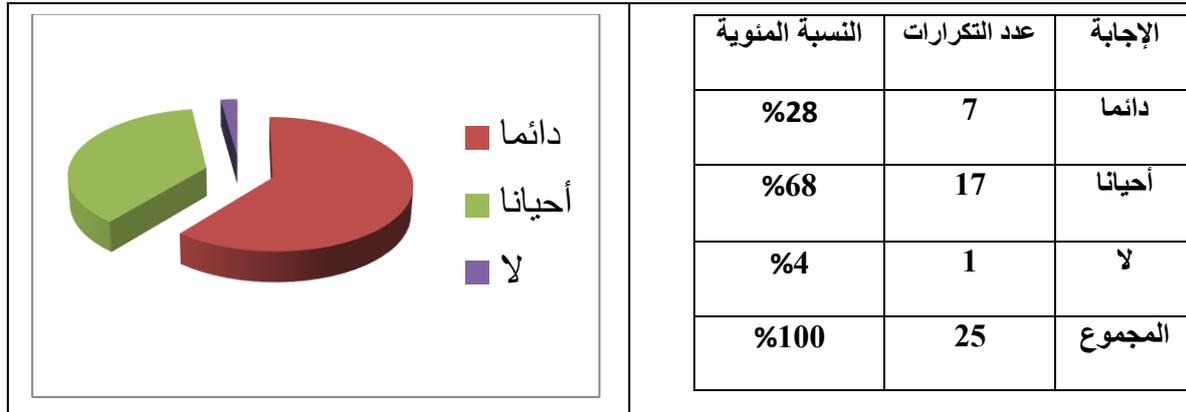


شكل رقم (15) نتائج السؤال رقم 10

جدول رقم (20) يبين نتائج السؤال رقم 10

تشير النتائج الإحصائية في الجدول أن الإجابة بـ (أحيانا) أخذت النسبة الأكبر التي تقدر بـ 76% و التي تدل على أن التكوين حول التشريع الرياضي يعطي المسؤول القدرة على إيجاد الحل في حالة نقص النصوص التشريعية أو عدم صلاحيتها في تلك الظروف و هو ما ذهب إليه أغلبية الباحثين مقارنة مع بقية الباحثين الذين ذهبوا إلى الإجابة بـ (دائما) و هذا يدل على أن إمكانية إيجاد الحل تكون أحيانا فقط و ليس دائما، أما الإجابة بـ (لا) فقد أخذت نسبة 0% لأن المكون يستفيد من هذه الدورات في كل الأحوال.

السؤال 11: هل تلقي التكوين يساعد على فك الغموض الذي يواجه النصوص التشريعية؟

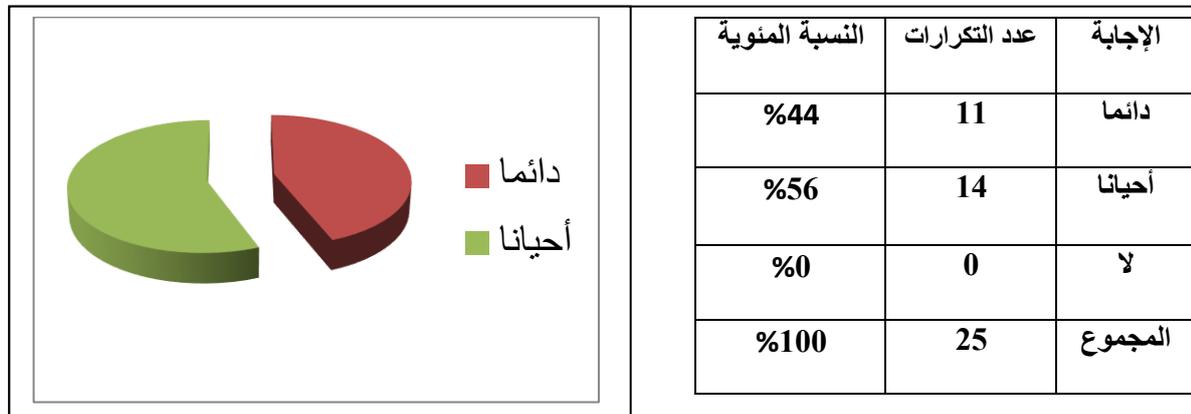


شكل رقم (16) نتائج السؤال رقم 11

جدول رقم (21) يبين نتائج السؤال رقم 11

في هذا الجدول تشير النتائج الإحصائية إلى أن أغلبية المبحوثين توجهوا إلى الإجابة بـ (أحيانا) مقارنة مع الإجابة (دائما) و (لا) التي أخذت نسبة أقل، و هذا يدل على أن الأغلبية يوافقون على أن الموظف المسؤول في المنشأة أحيانا يستطيع فك الغموض من النصوص التشريعية و ليس دائما، لأن عدم تلقي التكوين حول التشريع الرياضي قد يجعل النص التشريعي مبهم أمام الموظف.

السؤال 12: المسؤول الذي تلقى تكويننا يستطيع التوفيق بين النصوص التشريعية عند وجود التعارض بينها؟



شكل رقم (17) نتائج السؤال رقم 12

جدول رقم (22) يبين نتائج السؤال رقم 12

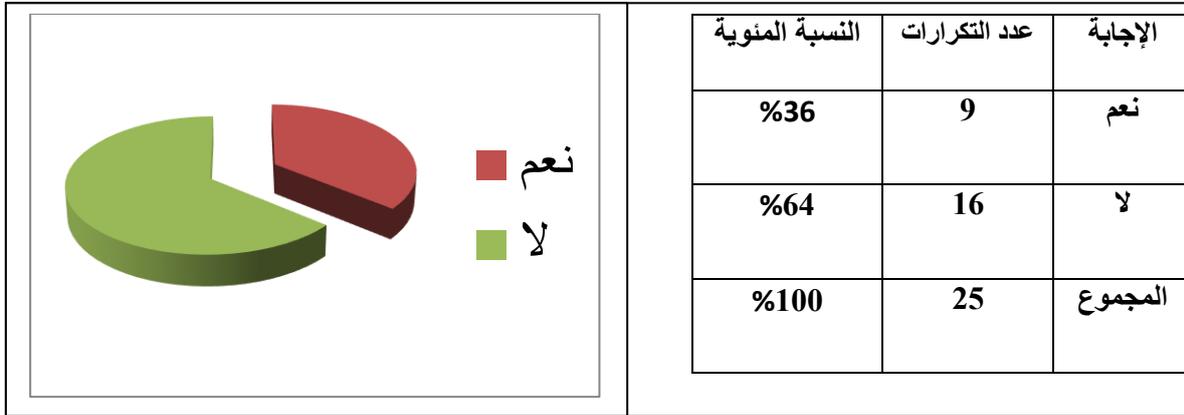
تشير النتائج الإحصائية في الجدول أن أغلبية المبحوثين اختاروا الإجابة (أحيانا) مقارنة مع الإجابة (دائما)، وهذا يعني أن تلقي التكوين لا يكون مساعدا دائما في التوفيق بين النصوص التشريعية و لكن أحيانا فقط و هذا راجع ربما إلى شساعة التشريع الرياضي و كثرة بنوده، أما الإجابة (لا) فكانت نسبتها 0% لأن المبحوثين رأوا أن التكوين يساعد على التوفيق بين النصوص بغض النظر عن هل يكون دائما أو أحيانا.

2-1 النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: تساهم برامج التكوين في أداء المهام وفق

النصوص التشريعية بالشكل المطلوب و وفق الأهداف.

1-2-1 المؤشر الأول: تحسين مستوى التقدم في أداء المهام.

السؤال 13: هل تكوين حول التشريع الرياضي ليس له علاقة بتوفير الرضى في أداء الفرد لمهامه ؟

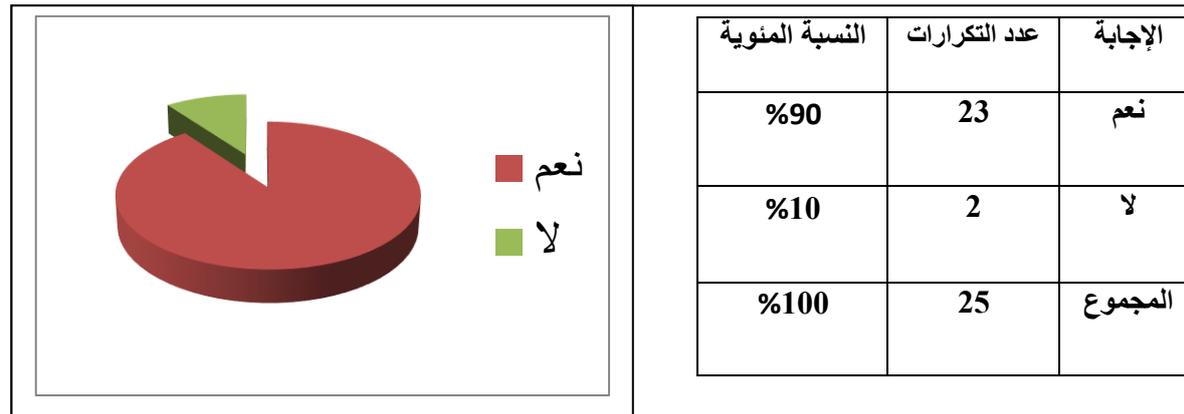


شكل رقم (18) نتائج السؤال رقم 13

جدول رقم (23) يبين نتائج السؤال رقم 13

تشير النتائج المتعلقة بالجدول التالي أن الإجابة بـ (لا) أخذت النسبة الأكبر و هو ما ذهب إليه أغلب أفراد العينة مقارنة مع الإجابة بـ (نعم)، حيث أنه اتفق أغلبهم على أن التكوين حول التشريع الرياضي له علاقة بتوفير الرضى للفرد الموظف داخل المنشأة الرياضية حول أداء مهامه الموكلة إليه، و هذا يدل على مدى اهتمام هذه الفئة بالبرامج التكوينية للوصول إلى مرحلة الرضى الوظيفي.

السؤال 14: هل التكوين حول التشريع الرياضي يكون معرفة واضحة حول متطلبات مهمة الأفراد ؟



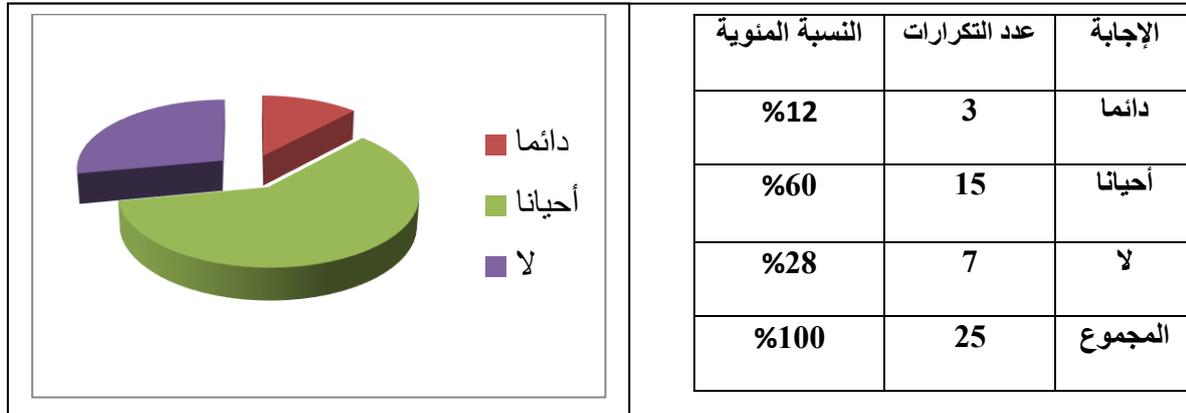
شكل رقم (19) نتائج السؤال رقم 14

جدول رقم (24) يبين نتائج السؤال رقم 14

نلاحظ في هذا الجدول أن النتائج الإحصائية تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة توجهوا إلى الإجابة بـ (نعم) التي كانت نسبتها 90% مقارنة مع الإجابة بـ (لا) التي أخذت نسبة أقل، و هذا يدل على أن

الأغلبية يتوافقون في أن التكوين حول التشريع الرياضي له علاقة وطيدة بتكوين معرفة واضحة حول متطلبات مهمة كل فرد داخل المنشأة الرياضية .

السؤال 15: هل التكوين لا يساهم في توفير عامل المثابرة في العمل و الوثوق بالقدرات المهنية ؟

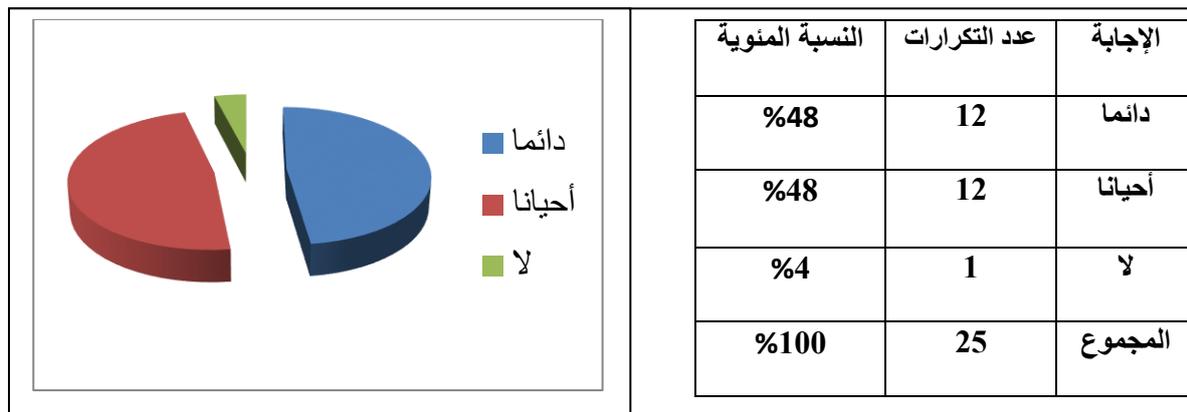


شكل رقم (20) نتائج السؤال رقم 15

جدول رقم (25) يبين نتائج السؤال رقم 15

تشير النتائج في الجدول التالي حول النتائج الإحصائية أن أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم بـ (أحيانا) مقارنة مع الإجابات الأخرى، أي أن عدم مساهمة التكوين حول التشريع الرياضي في توفير عامل المثابرة في العمل و الوثوق بالقدرات المهنية للموظف المسؤول لا تكون دائما و لكن أحيانا، أي أن التكوين في أغلب الأحيان يساهم في توفير هذا العامل، بينما أخذت الإجابة (لا) المرتبة الثانية من مجموع عينة البحث، أي أن التكوين لا يساهم في توفير عامل المثابرة في العمل و الوثوق بالقدرات المهنية، أما الإجابة (دائما) فقد أخذت التكرار و النسبة الأقل.

السؤال 16: هل للتكوين دور في مضاعفة المسؤولين للجهد المبذول في العمل ؟



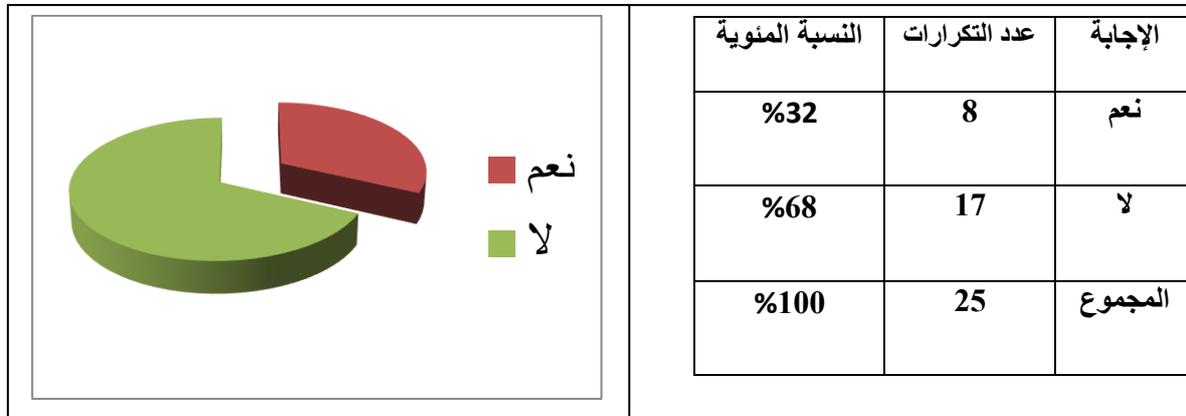
شكل رقم (21) نتائج السؤال رقم 16

جدول رقم (26) يبين نتائج السؤال رقم 16

تشير النتائج الإحصائية في الجدول أن الإجابة (دائما) و الإجابة (أحيانا) قد أخذت نفس النسبة المئوية والتي تقدر بـ 48% مقارنة مع الإجابة (لا) التي أخذت النسبة الأقل أي 4%، و هذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة توجهوا إلى أن للتكوين دور في مضاعفة المسؤولين للجهد المبذول في العمل داخل المنشأة الرياضية، و هذا راجع إلى مدى معرفة هذه الفئة بالدور الفعال للبرامج التكوينية في تحسين أداء الموظف عامة و المسؤولين بصفة خاصة.

1-2-2 المؤشر الثاني: تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

السؤال 17: هل دقة وضع الخطط و تنفيذها لا يعتمد على برامج التكوين حول التشريع الرياضي ؟

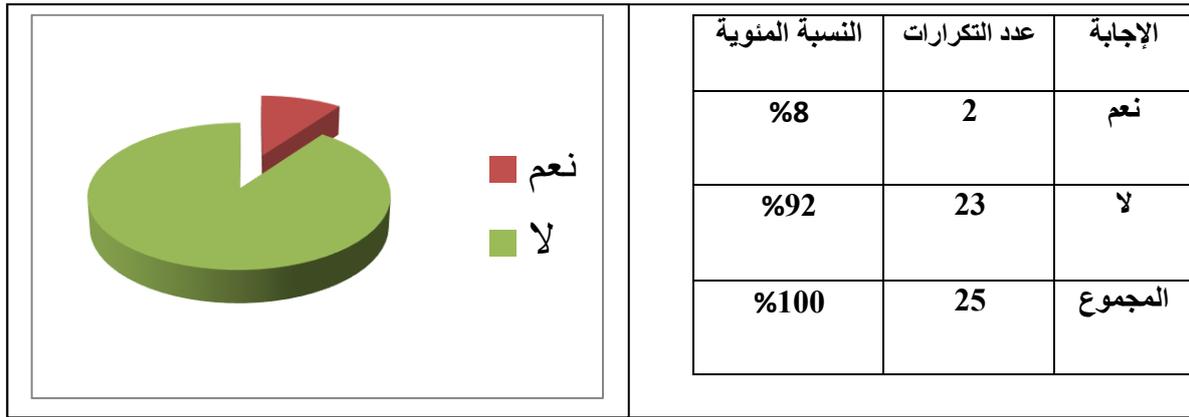


شكل رقم (22) نتائج السؤال رقم 17

جدول رقم (27) يبين نتائج السؤال رقم 17

تشير النتائج الإحصائية في الجدول التالي أن الإجابة (لا) أخذت النسبة الأكبر مقارنة مع الإجابة (نعم)، أي أن أغلبية أفراد عينة البحث كان توجههم إلى أن دقة وضع الخطط و تنفيذها داخل المنشأة الرياضية يعتمد على برامج التكوين حول التشريع الرياضي التي لها ميزة كبيرة في تحسين قدرات المسؤول في التخطيط و التنفيذ مما يحقق أهداف المنشأة .

السؤال 18: هل تخطي العقبات نحو تحقيق أهداف المنشأة لا يحتاج إلى التكوين ؟

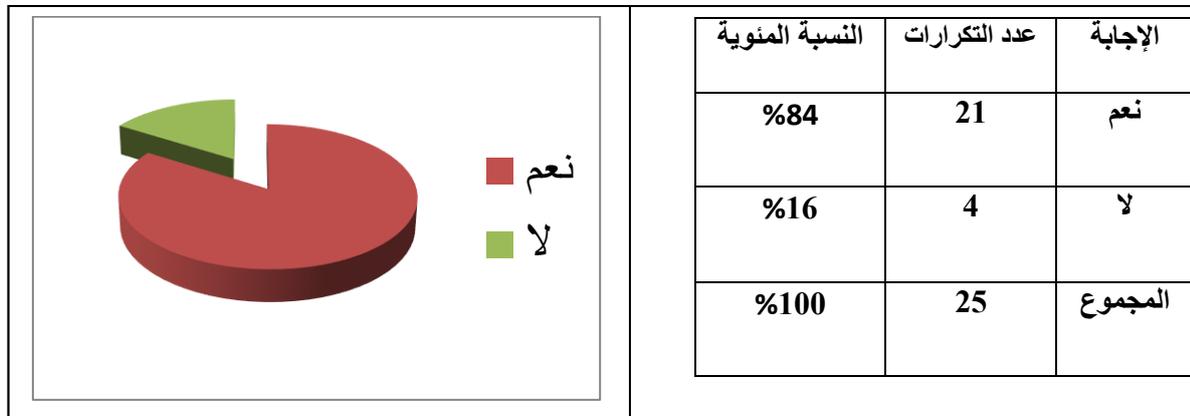


شكل رقم (23) نتائج السؤال رقم 18

جدول رقم (28) يبين نتائج السؤال رقم 18

تشير النتائج الإحصائية في الجدول التالي إلى أن أغلبية المبحوثين في عينة البحث يتوجهون إلى الإجابة (لا) مقارنة مع الإجابة (نعم)، أي أن أغلبية المبحوثين يتفقون على أن تخطي العقبات نحو تحقيق أهداف المنشأة يحتاج إلى برامج التكوين حول التشريع الرياضي لأفراد المنشأة.

السؤال 19: هل تكوين المسؤولين يوفقهم إلى اختيار فريق العمل المناسب لتحقيق أهداف المنشأة ؟

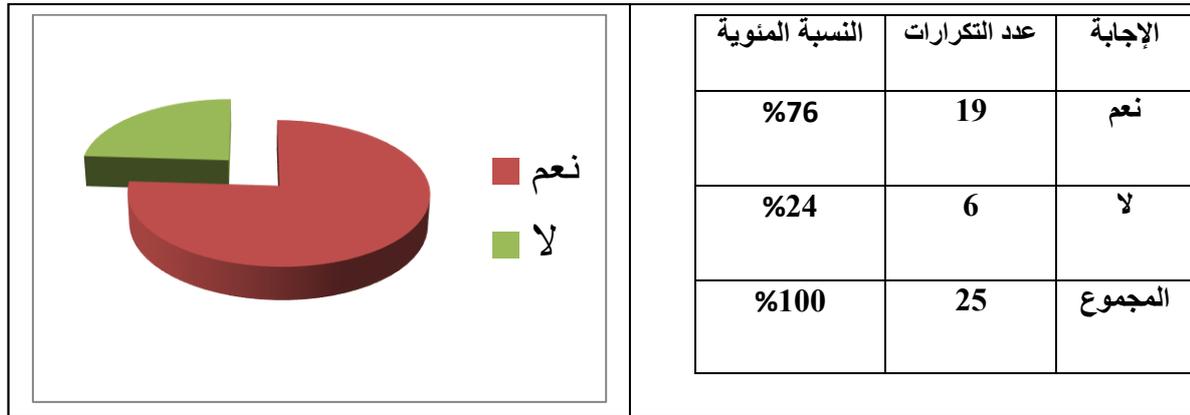


شكل رقم (24) نتائج السؤال رقم 19

جدول رقم (29) يبين نتائج السؤال رقم 19

تشي النتائج الإحصائية في الجدول التالي إلى أن أفراد العينة المبحوثة أغلبهم توجهوا إلى الإجابة (نعم) التي تشير إلى أن تكوين المسؤولين يوفقهم إلى اختيار فريق العمل المناسب لتحقيق أهداف المنشأة وهذا مقارنة مع باقي أفراد العينة الذين اختاروا الإجابة (لا) التي تشير إلى أن التكوين لا يوفق المسؤولين إلى اختيار فرق العمل المناسب.

السؤال 20: هل التكوين حول التشريع الرياضي يسهل إيجاد الحلول البديلة نحو تحقيق أهداف المنشأة؟



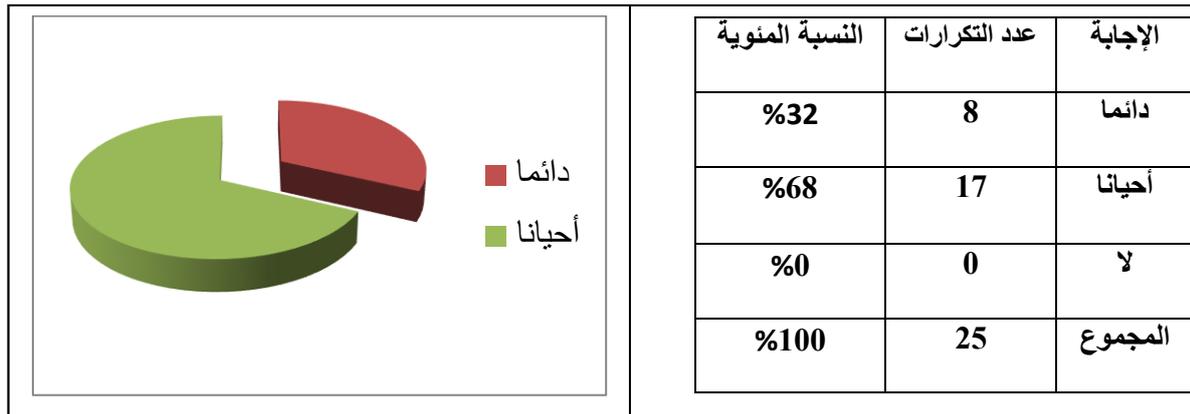
شكل رقم (25) نتائج السؤال رقم 20

جدول رقم (30) يبين نتائج السؤال رقم 20

تشير النتائج الإحصائية في الجدول التالي إلى أن أغلبية المبحوثين توجهوا إلى الإجابة (نعم) التي مفادها أن تكوين الأفراد حول التشريع الرياضي يسهل لهم إيجاد الحلول البديلة التي تعينهم نحو تحقيق أهداف المنشأة الرياضية و هذا يدل على مدى معرفة هذه الفئة بفوائد البرامج التكوينية في الخروج من العقبات التي تواجه المسؤول المسيير، أما الفئة الباقية من العين فقد اختارت الإجابة (لا).

1-2-3 **المؤشر الثالث:** التقييم الجيد لأداء الأفراد

السؤال 21: هل تكوين المسؤولين يساعدهم في الكشف على مدى صحة العلاقات بين أفراد المنشأة الرياضية؟

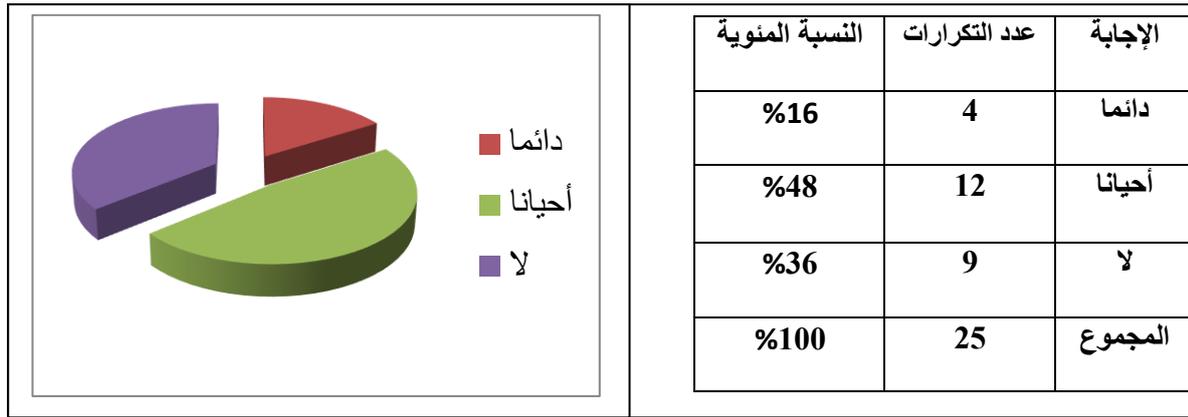


شكل رقم (26) نتائج السؤال رقم 21

جدول رقم (31) يبين نتائج السؤال رقم 21

تشير النتائج الإحصائية في الجدول التالي أن جل المبحوثين توجهوا إلى الإجابة (أحيانا) و التي مفادها أن التكوين حول التشريع الرياضي أحيانا يساعدهم المسؤولين في الكشف على مدى صحة العلاقات التي تجمع بين أفراد المنشأة الرياضية في مختلف المستويات و المناصب، و لا يكون دائما، و هذه الأخيرة إختارها باقي أفراد العينة الذين توجهوا إلى الإجابة (دائما).

السؤال 22: هل نقص التكوين لا يؤثر على درجة ولاء الأفراد للمنشأة الرياضية؟

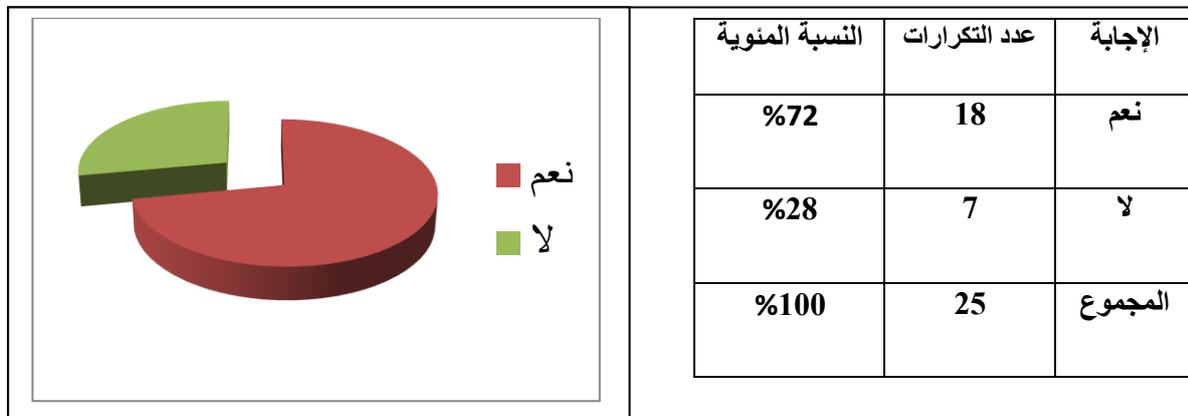


شكل رقم (27) نتائج السؤال رقم 22

جدول رقم (32) يبين نتائج السؤال رقم 22

تشير النتائج الإحصائية للجدول التالي إلى أن الإجابة بـ (أحيانا) قد أخذت النسبة الأكبر أي 48% التي توجه إليها أغلبية أفراد العينة المبحوثة و التي مفادها أنه أحيانا و ليس دائما نقص التكوين لا يؤثر على درجة ولاء الموظفين للمنشأة الرياضية، أما في الدرجة الثانية فتأتي الإجابة بـ (لا) التي تدل على أن نقص التكوين يؤثر على درجة الولاء، بمعنى أن هذه الفئة التي اختارت الإجابة (لا) تقرر أن للتكوين دور في زيادة ولاء الموظفين للمنشأة.

السؤال 23: هل التكوين يساعد في الكشف على مدى تقيد أفراد المنشأة بمواعيد العمل؟

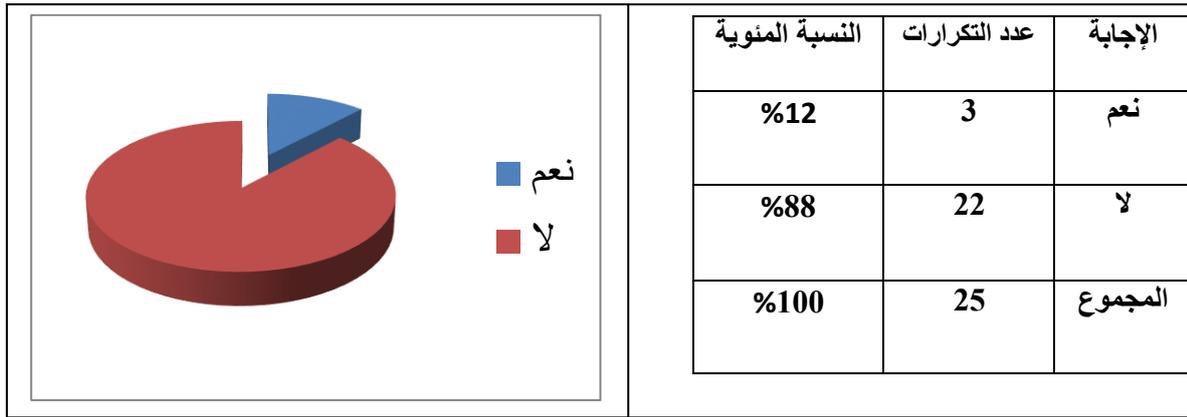


شكل رقم (28) نتائج السؤال رقم 23

جدول رقم (33) يبين نتائج السؤال رقم 23

تشير النتائج الإحصائية في الجدول التالي إلى أن أغلبية أفراد العين و الذين تقدر نسبتهم 72% قد توجهوا إلى الإجابة (نعم) و التي مفادها أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي لأفراد المنشأة الرياضية يساعدهم على التقيد بمواعيد عملهم و يتيح الفرصة للمسؤولين لتقييم هذا التقيد بالوقت، بينما اختار باقي أفراد العينة الإجابة (لا) أي أن التكوين لا يساعد المسؤول على ذلك.

السؤال 24: هل معالجة شكاوي أفراد المنشأة لا يعتمد على التكوين حول التشريع الرياضي ؟



شكل رقم (29) نتائج السؤال رقم 24

جدول رقم (34) يبين نتائج السؤال رقم 24

تشير النتائج الإحصائية للجدول التالي أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة قد توجهوا إلى الإجابة (لا) و التي مفادها أن معالجة شكاوي الأفراد داخل المنشأة الرياضية يعتمد على البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي، بينما اختار باقي أفراد العينة الإجابة (نعم) أي أن معالجة المسؤولين لشكاوي أفراد المنشأة لا يعتمد على برامج التكوين حول التشريع الرياضي و هي النسبة الأقل 12% فقط .

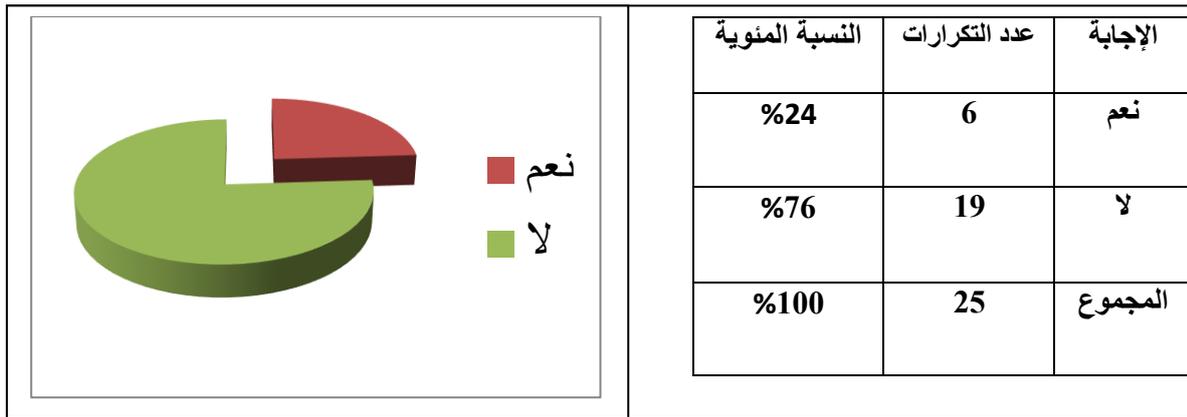
3-1 النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة: تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي

في تحسين خدمات المنشآت الرياضية .

1-3-1 المؤشر الأول: الإتصال الجيد مع الجمهور .

السؤال 25: هل نقص التكوين حول التشريع الرياضي لا يؤثر في اختيار الرسالة المناسبة عند

الاتصال بالجمهور ؟



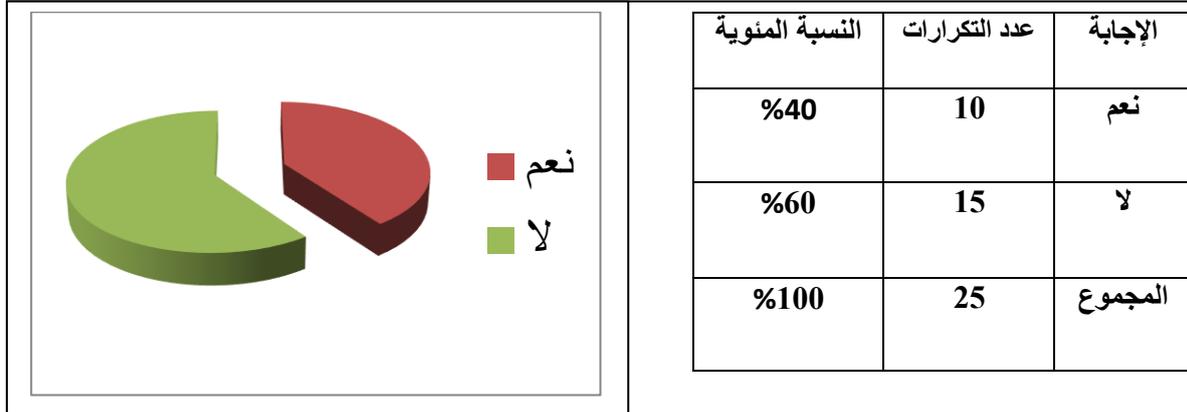
شكل رقم (30) نتائج السؤال رقم 25

جدول رقم (35) يبين نتائج السؤال رقم 25

تشير النتائج الإحصائية في الجدول التالي أن غالبية أفراد العينة المبحوثة كانت إجابتها على السؤال بـ (لا) حيث كانت نسبته 76% أي نقص تكوي الموظفين في المنشآت الرياضية عامة و المسؤولين خاصة يؤثر في اختيار الرسالة المناسبة عند الاتصال بجمهور المنشأة الرياضية، بينما كان توجه

نحو الإجابة (نعم) نسبته 24% فقط ، و هذا يدل على مدى اهتمام هذه العينة بالتكوين و فوائده في عملية الاتصال.

السؤال 26: هل التكوين لا يساهم في اختيار الوسيلة المناسبة التي تناسب جمهور المنشأة الرياضية عند الاتصال؟

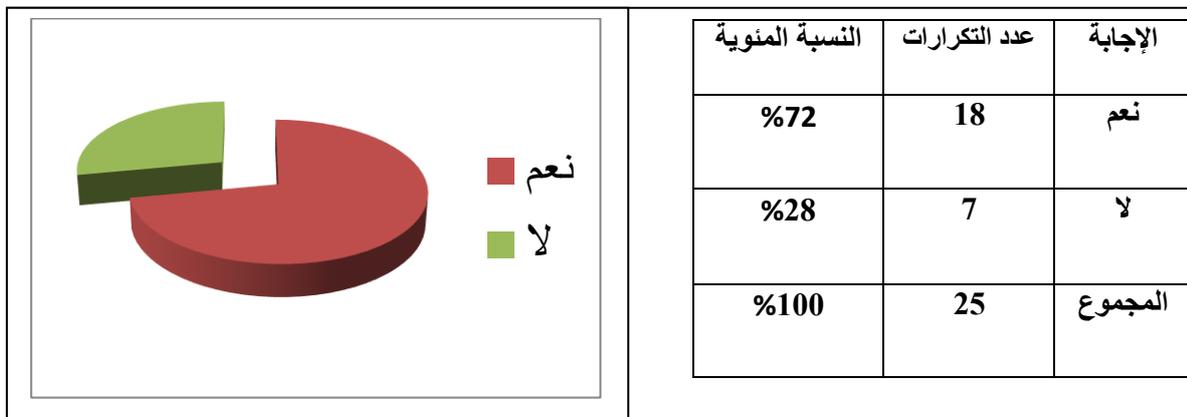


شكل رقم (31) نتائج السؤال رقم 26

جدول رقم (36) يبين نتائج السؤال رقم 26

تشير النتائج الإحصائية في الجدول التالي أن غالبية أفراد العينة قد توجهوا في إجاباتهم إلى (لا) التي كانت نسبتها المئوية 60% مقارنة مع الإجابة بـ (نعم)، أي أن الأغلبية يوافقون على أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي تساهم في مساعدة المسؤولين على اختيار الوسيلة المناسبة لجمهور المنشأة الرياضية عند الاتصال.

السؤال 27: هل التكوين يساعد في تحديد الجمهور المناسب للمنشأة الرياضية لأجل نجاح عملية الإتصال؟

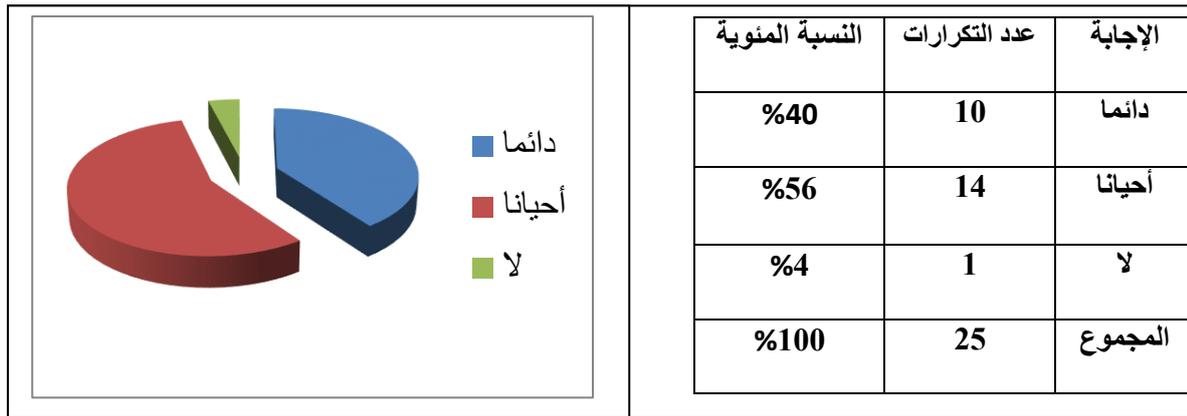


شكل رقم (32) نتائج السؤال رقم 27

جدول رقم (37) يبين نتائج السؤال رقم 27

تشير النتائج الإحصائية في الجدول التالي أن أغلبية أفراد العينة توجهوا إلى الإجابة (نعم) مقارنة مع الإجابة (لا)، أي أن التكوين حول التشريع الرياضي يساعد المسؤولين في تحديد الجمهور المناسب للمنشأة الرياضية لأجل نجاح عملية الإتصال، و هذا يدل على مدى إدراك هذه الفئة بفائدة البرامج التكوينية في فهم الجمهور من الناحية الاجتماعية و الثقافية و غيرها من النواحي الأخرى.

السؤال 28: هل التكوين يساعد في القدرة على استرجاع المعلومات من الجمهور و معالجتها بما يحقق أهداف المنشأة و أهداف الجمهور ؟



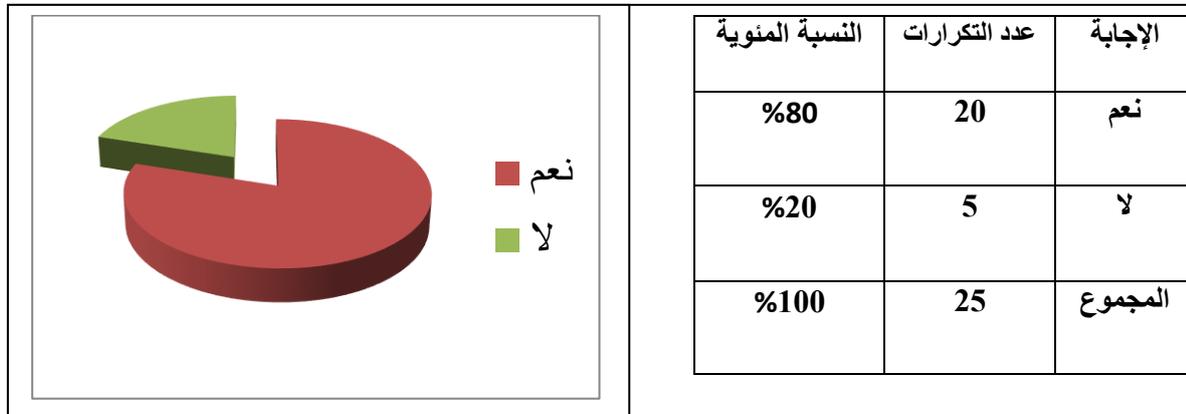
شكل رقم (33) نتائج السؤال رقم 28

جدول رقم (38) يبين نتائج السؤال رقم 28

تشير النتائج الإحصائية في الجدول التالي أن أغلبية أفراد عينة البحث توجهت إلى الإجابة (أحيانا) أي أن البرامج التكوينية تكون أحيانا مساعدة على استرجاع المعلومات من جمهور المنشأة الرياضية و معالجتها لتحقيق أهداف الطرفين، أما باقي أفراد الفئة فقد اختاروا الإجابة (دائما) التي كانت نسبته %40 حيث أن التكوين يساعد دائما في استرجاع المعلومات و ليس أحيانا، أما الإجابة (لا) فكانت نسبتها %4 فقط أي أن نفي مساعدة التكوين في استرجاع المعلومات غير صحيح .

1-3-2 المؤشر الثاني: توفير وسائل و أجهزة الأمن للجمهور في المنشأة الرياضية .

السؤال 29: هل نقص التكوين حول التشريع الرياضي يؤثر في توفير وسائل الأمن و السلامة داخل المنشأة الرياضية ؟

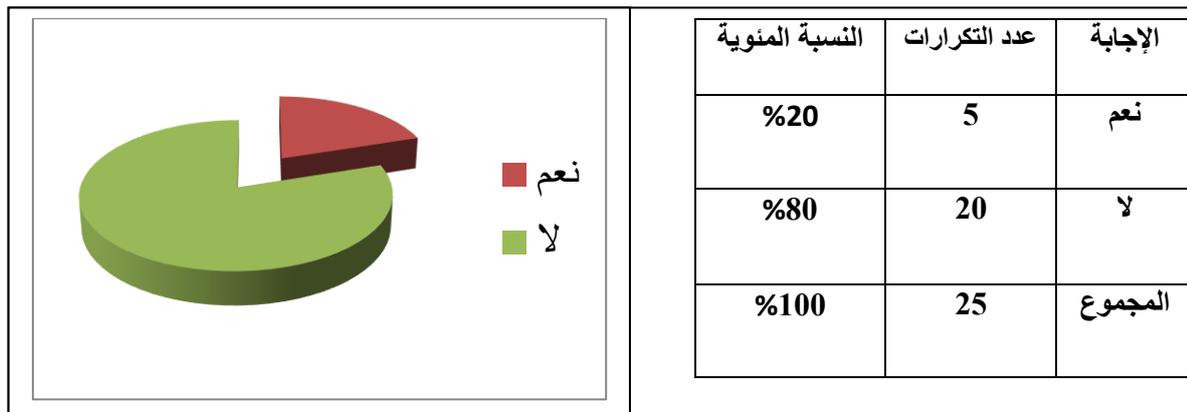


شكل رقم (34) نتائج السؤال رقم 29

جدول رقم (39) يبين نتائج السؤال رقم 29

تشير النتائج الإحصائية في هذا الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة إختاروا الإجابة (نعم) و التي نسبتها %80، أي أن نقص البرامج التكوينية للموظفين المسؤولين حول التشريع الرياضي في المنشأة الرياضية يؤثر في توفير وسائل الأمن للجمهور المتعامل معها، أما باقي الأفراد فقد إختاروا الإجابة (لا)، أي أن نقص التكوين ليس له علاقة بتوفير وسائل الأمن و السلامة .

السؤال 30: هل تحسين التفتيش الدوري للمنشأة الرياضية لا يعتمد على التكوين حول التشريع الرياضي؟

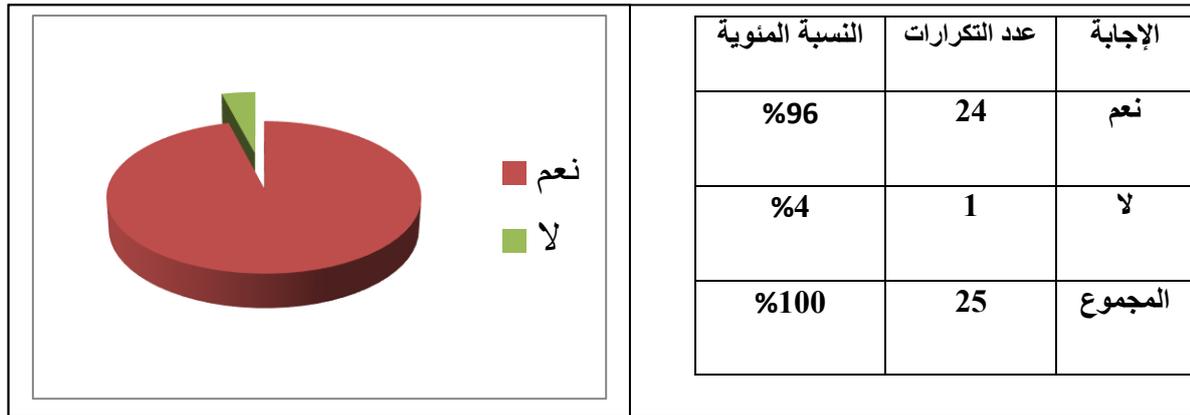


شكل رقم (35) نتائج السؤال رقم 30

جدول رقم (40) يبين نتائج السؤال رقم 30

تشير النتائج الإحصائية في الجدول التالي أن أغلبية أفراد العينة اختاروا الإجابة (لا) حيث أن نسبتها 80%، أي أن تحسين التفتيش الدوري للمنشأة الرياضية يعتمد على التكوين حول التشريع الرياضي، بينما اختار باقي الأفراد الإجابة (نعم) أي أن تحسين التفتيش لا يعتمد على مثل هذه الدورات التكوينية

السؤال 31: هل التكوين يساعد على منع أسباب الحوادث في المنشأة الرياضية؟

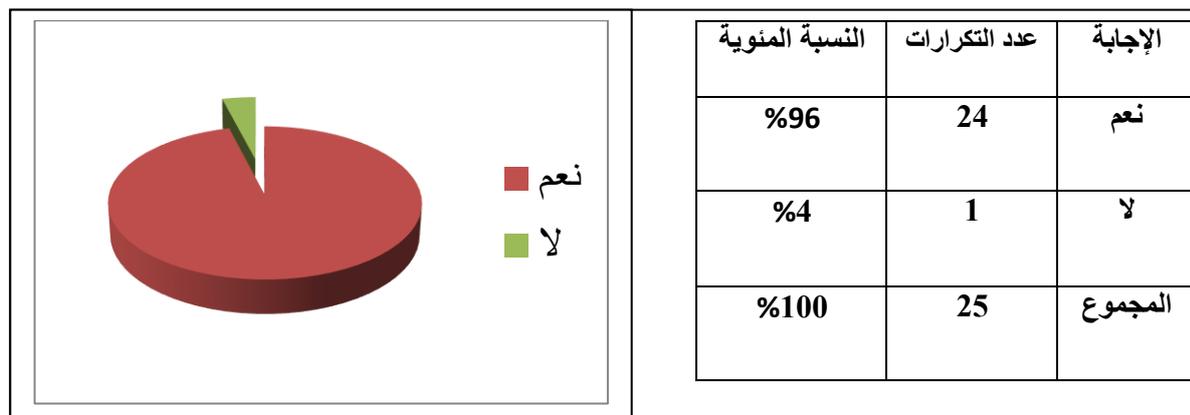


شكل رقم (36) نتائج السؤال رقم 31

جدول رقم (41) يبين نتائج السؤال رقم 31

تشير النتائج الإحصائية في الجدول التالي أن أغلبية أفراد العينة إختاروا الإجابة (نعم) حيث أن نسبتها 96%، أي أن تكوين الموظفين في المنشأة الرياضية يساعدهم على منع أسباب الحوادث المختلفة التي تحدث سواء في المناسبات أو خارج المناسبات الرياضية، بينما اختار باقي الأفراد الإجابة (لا) أي أن التكوين ليس له علاقة بمنع أسباب الحوادث .

السؤال 32: هل التكوين يساعد على إجراء التحقيقات الجيدة في حوادث المنشأة في شتى المناسبات؟



شكل رقم (37) نتائج السؤال رقم 32

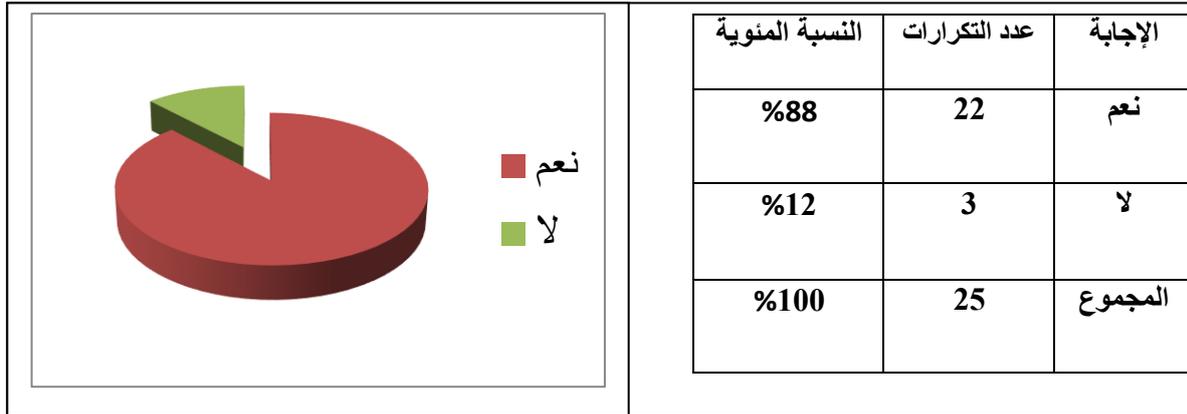
جدول رقم (42) يبين نتائج السؤال رقم 32

تشير النتائج الإحصائية في الجدول التالي أن أغلبية أفراد العينة إختاروا الإجابة (نعم) حيث أن نسبتها 96%، أي أن تكوين الموظفين في المنشأة الرياضية يساعدهم على إجراء التحقيقات الجيدة في حوادث

المنشأة في شتى المناسبات أو خارج المناسبات الرياضية، بينما اختار باقي الأفراد الإجابة (لا) أي أن التكوين ليس له علاقة بإجراء مثل هذه التحقيقات .

1-3-3 المؤشر الثالث: توفير المعدات و الوسائل الرياضية في المنشأة الرياضية .

السؤال 33: هل التكوين حول التشريع الرياضي يساعد في تحديد الميزانية الضرورية لتوفير معدات المنشأة ؟

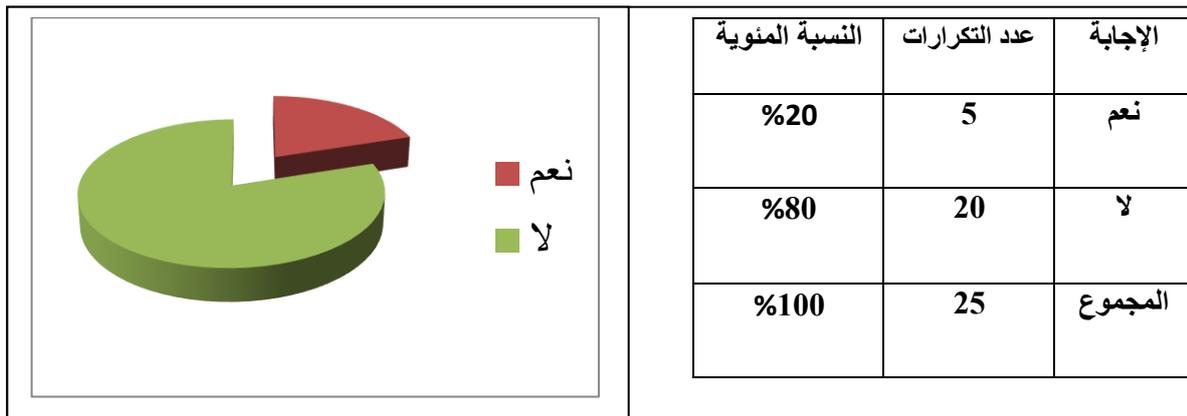


شكل رقم (38) نتائج السؤال رقم 33

جدول رقم (43) يبين نتائج السؤال رقم 33

تشير النتائج الإحصائية في هذا الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة اختاروا الإجابة (نعم) و التي نسبتها %88، أي أن التكوين حول التشريع الرياضي يساعد في تحديد الميزانية الضرورية لتوفير معدات المنشأة الرياضية ، أما باقي الأفراد فقد اختاروا الإجابة (لا)، أي أن تحديد الميزانية الضرورية لتوفير المعدات الرياضية لا يعتمد على التكوين .

السؤال 34: هل غياب التكوين لا يؤثر في توفير المرافق الضرورية للمنشأة الرياضية ؟



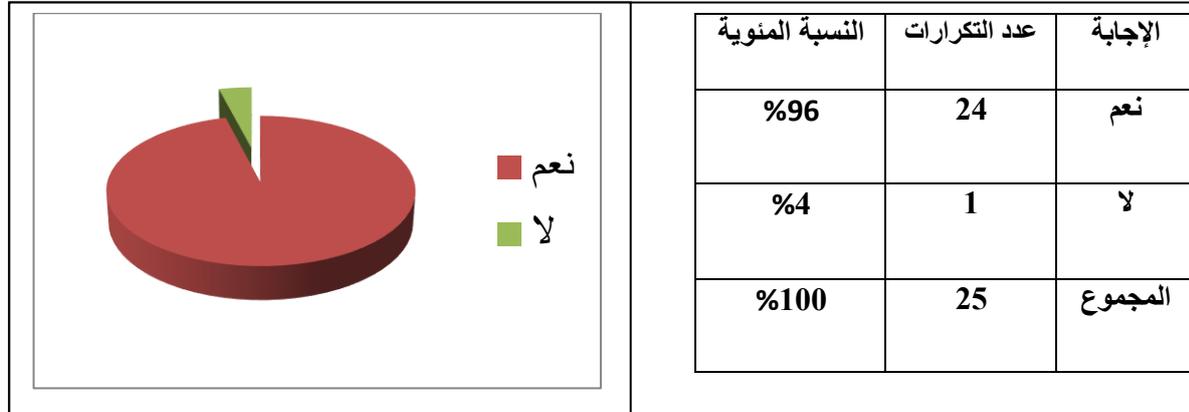
شكل رقم (39) نتائج السؤال رقم 34

جدول رقم (44) يبين نتائج السؤال رقم 34

تشير النتائج الإحصائية في هذا الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة اختاروا الإجابة (لا) و التي نسبتها %80، أي أن غياب التكوين حول التشريع الرياضي له تأثير سلبي على توفير المرافق

الضرورية للمنشأة الرياضية ، أما باقي الأفراد فقد اختاروا الإجابة (نعم)، أي أن غياب التكوين حول التشريع الرياضي ليس له تأثير سلبي على توفير المرافق الضرورية للمنشأة الرياضية .

السؤال 35: هل تكوين المسؤولين يساهم في قدرتهم على صيانة معدات المنشأة الرياضية ؟



شكل رقم (40) نتائج السؤال رقم 35

جدول رقم (45) يبين نتائج السؤال رقم 35

تشير النتائج الإحصائية في هذا الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة إختاروا الإجابة (نعم) و التي نسبتها %96، أي أن تكوين المسؤولين يساعدهم في صيانة معدات المنشأة الرياضية ، أما باقي الأفراد فقد اختاروا الإجابة (لا)، أي أن التكوين ليس له علاقة في مساعدة المسؤولين على صيانة معدات المنشأة الرياضية .

2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

الفرضية الجزئية الأولى: تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في فهم النصوص التشريعية.

المؤشرات	نسبة موافقة أفراد العينة على المؤشر	النسبة رفض أفراد العينة للمؤشر
القدرة على حل النزاعات في قطاع الرياضة	%76	%24
القدرة على تطبيق النص التشريعي على أرض الواقع	%93	%7
القدرة على تفسير النصوص التشريعية	دائما	%2
	أحيانا	
	%32	%66

جدول رقم (46): يبين نسبة موافقة و عدم موافقة أفراد العينة على مؤشرات الفرضية الأولى .

تبين النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول التالي على أن نسبة موافقة أفراد العينة على المؤشر الأول هي 76% مقارنة مع عدم موافقة باقي العينة التي كانت نسبتها 24% فقط، و بهذا نستنتج أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي المخططة لأفراد المنشأة الرياضية تساهم في قدرتهم على حل النزاعات في القطاع الرياضي و هذا ما يؤكد صحة المؤشر الأول للفرضية الجزئية الأولى .

أما بالنسبة للمؤشر الثاني فنسبة موافقة أفراد العينة المبحوثة للمؤشر كانت 93% و هي نسبة عالية مقارنة مع نسبة الغير موافقين على المؤشر التي كانت نسبتها 7% فقط، بحيث نستنتج أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي المبرمجة للموظفين في المنشأة الرياضية تساعدهم بقدر كبير في قدرتهم على تطبيق النص التشريعي على أرض الواقع، و هذا ما يؤكد صحة المؤشر الثاني للفرضية الجزئية الأولى .

أما بالنسبة للمؤشر الثالث و المتعلق بالقدرة على تفسير النصوص التشريعية فقد انقسم توجه أفراد العينة المبحوثة من حيث موافقتهم على هذا المؤشر بين الموافق بصورة دائمة و الموافق و لكن بصورة غير دائمة أي أحيانا، فكانت نسبة الموافقون بصورة دائمة هي 32% و الموافقون بصورة غير دائمة أو أحيانا هي 66%، و الملاحظ هنا أن النسبة الأكبر كانت من نصيب الموافقون بصورة غير دائمة أي أحيانا فقط مقارنة مع دائما، أما الغير موافقون على المؤشر فالنسبة كانت ضعيفة جدا و هي 2% فقط من مجموع توجهات أفراد الفئة، و هذا يدل على أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي المبرمجة للموظفين و المسؤولين داخل المنشأة الرياضية تساعدهم في القدرة على تفسير النصوص التشريعية المتعامل بها في تسيير و إدارة المنشأة و لكن أحيانا لأن النص التشريعي ينقسم في تفسيره إلى جانبين، الجانب الأول يختص فهم النص من خلال الأيام التكوينية، أما الجانب الثاني فيختص بممارسة هذا النص في الواقع، و لهذا كانت أغلبية توجهات أفراد العينة إلى الإجابة بأحيانا و ليس دائما، و هذا ما يؤكد صحة المؤشر الثالث للفرضية الجزئية الأولى .

و من خلال النتائج الإيجابية المتوصل إليها يتضح لنا جليا صحة الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي تساهم في فهم نصوص التشريع الرياضي .

و هذا ما توصلت إليه دراسة (بالطيب عيسى و كديدة إيمان ، 2011 / 2012) أن التكوين يساهم إيجابيا في تنمية الموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة ، و ما أشار إليه (عمر خضير الكبيسي، 2010، ص 18) أن من بين أهمية التكوين بالنسبة للفرد زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.

الفرضية الجزئية الثانية: تساهم برامج التكوين في أداء المهام وفق النصوص التشريعية بالشكل المطلوب و وفق الأهداف .

المؤشرات	نسبة موافقة أفراد العينة على المؤشر	النسبة رفض أفراد العينة للمؤشر
تحسين مستوى التقدم في أداء المهام	86%	14%
تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	90%	10%
التقييم الجيد لأداء الأفراد	86%	14%

جدول رقم (47): يبين نسبة موافقة و عدم موافقة أفراد العينة على مؤشرات الفرضية الثانية .

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول التالي نجد أن نسبة الموافقين على المؤشر الأول و الثالث من طرف أفراد العينة المبحوثة قد تساوت بينها حيث بلغت هذه النسبة 86% من مجموع توجهاتها و هي النسبة الأكبر مقارنة مع نسبة باقي أفراد العينة الذين لم يوافقوا على هذه المؤشرات حيث بلغت النسبة إلى 14% فقط، و بالتالي من خلال هذه الإحصائية نستنتج أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي التي تبرمج لموظفي المنشآت الرياضية و خاصة المسؤولين منهم تلعب دورا مهم في مساعدتهم على تحسين مستوى تقدمهم في أداء مهامهم الموكلة إليهم و كذا تساعدهم في عملية التقييم الجيد لأداء الأفراد الموظفين داخل المنشأة و هذا يؤكد صحة المؤشر الأول و الثالث للفرضية الجزئية الثانية .

أما بالنسبة للمؤشر الثاني فكانت نسبة الموافقين عليه من مجموع أفراد العينة المبحوثة 90% مقارنة مع توجهات باقي أفراد العينة التي لم تقبل هذا المؤشر حيث بلغت نسبتها 10% فقط، حيث نستنتج من هذه الإحصائية أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي تساعد الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية على تحقيق الأهداف العامة للمنشأة الرياضية و خاصة المسؤولين منهم بما أنهم المعنيون بعملية التخطيط و التنظيم وفق القوانين التشريعية التي تسيير القطاع الرياضي عامة .

و من خلال النتائج الإيجابية المتوصل إليها يتضح لنا جليا صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي تساهم في أداء المهام وفق النصوص التشريعية بالشكل المطلوب و وفق الأهداف .

و هذا ما توصلت إليه دراسة (بوقطف محمود ، 2013/2014) أن للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة ، و كما جاء كذلك في كتاب (عامر خضير الكبيسي، 2010، ص18) على أن من أهداف التكوين رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية ، و كذا مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل .

الفرضية الجزئية الثالثة: تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تحسين خدمات المنشآت الرياضية .

المؤشرات	نسبة موافقة أفراد العينة على المؤشر	النسبة رفض أفراد العينة للمؤشر
الإتصال الجيد مع الجمهور	76%	24%
توفير وسائل و أجهزة الأمن و السلامة في المنشأة الرياضية	87%	13%
توفير المعدات و الوسائل الرياضية في المنشآت الرياضية	88%	12%

جدول رقم (48): يبين نسبة موافقة و عدم موافقة أفراد العينة على مؤشرات الفرضية الثالثة .

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول التالي بالنسبة للمؤشر الأول نجد أن نسبة الموافقين عليه من مجموع أفراد العينة المبحوثة قد بلغت 76% مقارنة مع نسبة الغير موافقين على هذا المؤشر و التي بلغت نسبتها 24% فقط و هي نسبة ضعيفة، حيث أننا و من خلال هذه الإحصائية نستنتج أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي تساعد الموظفين المسؤولين في المنشأة الرياضية على الإتصال الجيد مع الجمهور المتعامل معها و ما يتطلبه هذا الإتصال من مهارات خاصة لا يمكن للمسؤول التعامل مع جمهوره بدونها و التي تعطي للعملية الإتصالية الدرجة الكافية لنجاحها و بلوغ مبتغاها نحو تحسين خدمات المنشأة ، و هذا يؤكد صحة المؤشر الأول من الفرضية الجزئية الثالثة.

أما بالنسبة للمؤشر الثاني فتدل النتائج الإحصائية من خلال الجدول أن أغلبية أفراد عينة البحث قد وافقوا عليه بنسبة 87% و هي نسبة كبيرة مقارنة مع باقي أفراد العينة الذين لم يوافقوا على هذا المؤشر حيث بلغت نسبتها 13% فقط و هي نسبة قليلة، و هذا يدل على أن غالبية العينة توجهوا إلى أن برمجة الأيام التكوينية و التخطيط لها يساعد الموظفين و المسؤولين منهم في توفير وسائل الأمن

و السلامة للجمهور داخل المنشأة الرياضية، و هذا من بين الفوائد التي يستفيد منها المكون بحيث تتيح له فرصة التسيير الجيد لإدارة و أقسام الأمن و السلامة في المنشأة سواء خلال المناسبات الرياضية أو خارجها، مما يعطيها الطابع الأمني المحكم بالإضافة إلى شعور الجمهور الداخلي و الخارجي بالراحة و هذا بدوره يعود على المنشأة الرياضية بالمرودود الجيد و خاصة خلال التظاهرات الرياضية المختلفة و هذا يؤكد صحة المؤشر الثاني من الفرضية الجزئية الثالثة.

أما بالنسبة للمؤشر الثالث فتبين النتائج الإحصائية من خلال الجدول أن أغلبية أفراد عينة البحث قد وافقوا عليه و هذا بنسبة 88% مقارنة مع باقي أفراد العينة الذين لم يوافقوا على المؤشر الثالث و لكن النسبة كانت ضعيفة تقدر بـ 12% فقط، بحيث نستنتج من كل هذا أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي المخصصة للموظفين في المنشأة الرياضية تساعدهم على توفير المعدات و الوسائل الرياضية الخاصة بأنشطة المنشأة، أي أن التكوين يرسخ في أذهان الأفراد أن القوانين التشريعية الرياضية تدعو إلى الإهتمام بالرياضة و تخصص لها الميزانية المطلوبة لتطويرها من خلال توفير كل ما يلزمه الارتقاء بها و استغلال المعدات الرياضية و ترشيد استعمالها و المحافظة عليها و هو ما يساهم في تنمية و تحسين الخدمات عامة، و هذا يؤكد صحة المؤشر الثالث من الفرضية الجزئية الثالثة.

و من خلال النتائج الإيجابية المتوصل إليها يتضح لنا جليا صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي تساهم في تحسين خدمات المنشآت الرياضية .

و هذا ما توصلت إليه دراسة (بن عيشي عمار ، 2012-2013) من خلال الفرضية الجزئية الرابعة أن تنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بالمؤسسة تساهم و تساعد على تحقيق الجودة الشاملة ، و هذا ما أشار إليه (نظمي شحادة وآخرون، 2000 ص 115) في كتابه أن التكوين يساهم في تحسين السمعة و توثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور و إشاعة ثقافة الحوار و التفاهم و المصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي و يرفع الأداء التنظيمي و كذا الحفاظ على المعدات و الأجهزة و حسن أدائها و التعامل معها ، و تقليل العطل و الإلتلاف.

3- الإستنتاج العام للفرضية الرئيسية:

بعد عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية و تأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق و صحة الفرضية الرئيسية و المتعلقة بـ : تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تحسين مستوى تسيير المنشآت الرياضية، و بعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية

و الفرضيات الفرعية يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة و إشكالية البحث بالإيجاب حيث أكدت نتائج البحث مايلي :

- تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في فهم النصوص التشريعية.
- تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في أداء المهام وفق النصوص التشريعية بالشكل المطلوب و وفق الأهداف.
- تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تحسين خدمات المنشآت الرياضية.
- و عليه بالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكيد على أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي تساهم في تحسين مستوى تسيير المنشآت الرياضية .

4- الاقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة و المتعلقة بدور البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي في تحسين مستوى تسيير المنشآت الرياضية، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- ✓ برمجة أيام و دورات تكوينية حول التشريع الرياضي بطريقة مخططة و ممنهجة، بحيث لا تكون عشوائية، حتى تعطي إستفادة أكثر .
- ✓ تكثيف عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المنشأة الرياضية أو خارجها و الاستعانة بمختصين في مجال التشريع الرياضي و الإستفادة من خبراتهم .
- ✓ مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون من أداء مهامه بفعالية و يستجيب لمحتوى البرامج التكوينية و يتمكن من تحصيل مهارات و معارف جديدة و تحديث و تحيين المعارف السابقة و هذا للرفع من مستوى تسيير المنشأة الرياضية .
- ✓ تدريب متخصصين في التكوين حول التشريع الرياضي و هذا لتسهيل عملية التكوين و توسيع دائرتها خلال السنة .
- ✓ إهتمام مسؤولي مصلحة التكوين في مديرية الشباب و الرياضة بمثل هذه البرامج و هذا بوضع خطط لها مسبقة ضمن عملية التخطيط داخل المنشأة .
- ✓ إستخدام مختلف الوسائل و الأجهزة التكنولوجية الحديثة حتى يتمكن المكون من استيعاب محتوى البرامج التكوينية .
- ✓ وضع مخصصات مالية لصالح البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي داخل المنشأة الرياضية أو خارجها و هذا لأجل تغطية متطلبات الأيام التكوينية و اجتياز فترة البرامج التكوينية في ظروف ملائمة و مساعدة على التحصيل المعرفي .

الخاتمة :

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي يعتبر أحد الأسس و المتطلبات الضرورية لأي سياسة تتبناها المنشأة الرياضية من أجل تحسين مستوى تسييرها من طرف موظفيها و هذا من خلال تطوير قدراتهم و مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم و تحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مواكبة و مسايرة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنشأة عامة و على النصوص التشريعية بصفة خاصة حتى يتسنى للموظف و المسؤول خاصة من الفهم الجيد لهذه النصوص و تطبيقها بالطريقة الصحيحة و الفعالة و التمكن من معالجة شتى المشاكل و النزاعات التي تحدث سواء بين الرياضيين أو الأندية الرياضية أو حتى بين الموظفين في المنشأة .

و في الدراسة الحالية التي تتمحور حول دور برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تسيير المنشآت الرياضية، تم تناول الجانب النظري في أربع فصول يتعلق الفصل الأول بمدخل للدراسة، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى التكوين، في حين تناول الفصل الثالث تسيير المنشآت، أما الفصل الرابع فتطرق إلى التشريع الرياضي من منظور القانون 10-04 و القانون 13-05 ، أما الجانب الميداني فاشتمل على فصلين ، حيث خصص الفصل الأول للإجراءات المنهجية للدراسة ، أما الفصل الثاني فقد تم فيه عرض و تحليل و تفسير و مناقشة نتائج الدراسة .

و قد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني و بعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات ، و تبين لنا من خلال التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كبيرة جدا ، و هذه الفرضيات تمحورت حول مساهمة التكوين في فهم النصوص التشريعية و كذا مساهمة التكوين حول التشريع الرياضي في أداء الموظف لمهامه وفق النصوص التشريعية بالشكل المطلوب و وفق الأهداف

بالإضافة إلى مساهمة برامج التكوين في تحسين خدمات المنشآت الرياضية ، و بهدف التأكد من صدق الفرضية العامة تم تجسيدها في الفرضيات الإجرائية الثلاثة السابقة الذكر ، و بعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد و تدعم صحة هذه الفرضيات ، مما يدل بالفعل على أهمية برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تحسين مستوى تسيير المنشآت الرياضية.

قائمة المراجع

الك

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
- 2- إبراهيمي عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تامين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07 ، فيفري، 2005
- 3- إبراهيم عبد الهادي المليحي، الإدارة مفاهيمها و أنواعها، المكتب العلمي للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997،
- 4- إراهيم محمد عبد المقصود-حسن أحمد الشافعي، الإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط 2003، 1
- 5- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن العشرين، دار الطباعة الأردن، 2001
- 6- بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، د ط، 2004
- 7- حسن أحمد الطعاني : التدريب الإداري المعاصر , دار المسيرة للنشر والتوزيع, الأردن, 2007
- 8- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 1، 2002
- 9- حسن أحمد الطعاني : التدريب الإداري المعاصر , دار المسيرة للنشر والتوزيع, الأردن, 2007
- 10- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار الجامعة للنشر، عمان، ط 1، 1999
- 11- جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2000
- 12- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
- 13- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي – النظرية والتطبيقية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، د ط، 2000
- 14- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 3. 2007
- 15- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط 1 ، 2003

- 16- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3
2007 ،
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب
الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000
- 18- طارق المجذوب، الإدارة العامة- العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية
للنشر والتوزيع، بيروت، 2000
- 19- طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر
والتوزيع، الأردن ، د ط ، 2011
- 20- عبد الرحمان محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي ، مصر، ط2007، 1
- 21- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2008
- 22- عبد الله محمد عبد الرحمن ، محمد علي البدوي ، منهج وطرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة
الجامعية ، مصر ، 2000
- 23- عبد الهادي المليحي، الإدارة مفاهيمها و أنواعها، المكتب العلمي للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997
- 24- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات
الجامعية، الجزائر ، د ط، 2010
- 25- عبد العزيز عبد الحميد و آخرون ، استثمار المنشآت الرياضية في الوطن العربي ، دار العلم
و الإيمان للنشر و التوزيع ، دسوق ، ط1 ، 2015
- 26- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة ، د ط ، 1990
- 27- علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، د ط ، 1970
- 28- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002
- 29- عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني – رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة
نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ط 1 ، 2010
- 30- علي يونس ميا و آخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ، دراسة ميدانية على مديرية التربية
بمحافظة البريمي ، سلطنة عمان ، ط 1 ، 2009
- 31- عمار الطيب كشروود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر
والتوزيع، الأردن، ط1، 2007

- 32- عبيدات ذوفان وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط 6 ، 2001
- 33- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، ط 1، 2008
- 34- فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري، العدد 3 ، قسنطينة، 1999
- 35- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، الطبعة الأولى، 2008
- 36- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، د ط ، 1987
- 37- محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، ط 1، 1990
- 38- محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، د ط ، 1993
- 39- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط ، 1995
- 40- محمد فريد الصحن-إسماعيل السيد إبراهيم السلطان ، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، د ط ، 2002
- 41- محمد الناقد ، مدخل إدارة الأعمال ، منشورات جامعة حلب ،سوريا ، ط 1 ، 1980
- 42- محمد شفيق ، البحث العلمي -الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، د ط ، 2001
- 43- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان. الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009
- 44- محمد شفيق ، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، ط د ، 2006
- 45- محمد شفيق ، البحث العلمي -الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، ط 1، 2001

- 46- محمد حسن الوشاح و آخرون ، المنشآت و الملاعب الرياضية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2012
- 47- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط2 ، 2004
- 48- مجدي أحمد بيومي ، محمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي - مدخل عي علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، د ط ، 2009
- 49- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق) ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، ط 1 ، 2008
- 40- نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000
- 51- نعمان عبد الغني- لطيفة عبد الله شرف الدين ، الإدارة الرياضية ، دار النشر الدولي ISBN ، البحرين ، ط 1 ، 2009
- 52- خليفة راشد الشعالي و آخرون ، مساهمة في نظرية القانون الرياضي ، الإمارات العربية ، ط 1 ، 2005

الأطروحات و الرسائل:

- 53- بن عيشي عمار، البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2012-2013
- 54- عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي ، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين ، أطروحة دكتوراه ، جامعة اليرموك، كلية التربية ، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009
- 55- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، 2013/2014
- 56- بالطيب عيسى و كديدة إيمان، التكوين في تنمية الموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة، شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011 / 2012
- 57- مرزوق نسيم، التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ، شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، 2012 / 2013

المصادر:

- 58- الجريدة الرسمية ، الجمهورية الجزائرية ، العدد 66 ، 14 أوت 2004
- 59- الجريدة الرسمية ، الجمهورية الجزائرية ، العدد 39 ، 23 يوليو 2013
- 60- ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة ، قسم الإدارة و المالية (مكتب التسيير المالي)، 2015.
- 61- مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، مصلحة الإستثمارات و التجهيزات ، 2017.

المواقع الإلكترونية:

- 62- www.tassilialgerie.com/vb/showthread.php?t=8890 تاريخ الإطلاع: 25 جانفي 2017 على الساعة : 21:00
- 63- www.aljazeera.net/.../sportsdialogue/.../ تاريخ الإطلاع 02 فيفري 2017 على الساعة 20:00
- 64- التشريع الرياضي https://www.google.dz/?gws_rd=ssl#q= تاريخ الإطلاع عليه 27 فيفري 22:00

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع : دور برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تسيير المنشآت الرياضية

إشكالية الدراسة : تمثلت في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : كيف تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تسيير المنشآت الرياضية ؟

التساؤلات الفرعية للدراسة : تمثلت التساؤلات الفرعية للدراسة في :

✓ كيف تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في مساهمة تطورات النصوص التشريعية ؟

✓ كيف تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تحسين أداء الموظفين في المنشآت الرياضية لمهامهم ؟

✓ كيف تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية ؟

فرضيات الدراسة : تتمثل فرضيات الدراسة في :

الفرضية الرئيسية : تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تحسين مستوى تسيير المنشآت الرياضية .

الفرضيات الجزئية :

✓ تساهم برامج التكوين في فهم النصوص التشريعية.

✓ تساهم برامج التكوين في أداء المهام وفق النصوص التشريعية بالشكل المطلوب و وفق الأهداف.

✓ تساهم برامج التكوين في تحسين خدمات المنشآت الرياضية.

أهداف الدراسة :

- مدى مساهمة برنامج التكوين حول التشريع الرياضي في فهم نصوص التشريع الرياضي.

- مدى مساهمة برنامج التكوين حول التشريع الرياضي في أداء المهام بالشكل المطلوب و وفق الأهداف.

- مدى مساهمة برامج التكوين في تحسين خدمات المنشآت الرياضية.

المنهج المستخدم : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة .

المجال الزمني للدراسة : أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2016 – 2017 .

مجتمع الدراسة : تم الإعتماد على مجتمع البحث المقدر ب : 112 موظف موزعين على مديرية الشباب و الرياضة و المركب الرياضي 18 فبراير، و تم التركيز على الموظفين الذين تلقوا التكوين المقدر عددهم 40 موظف .

عينة الدراسة : تمثلت في رؤساء المصالح و المكاتب و الأقسام في مديرية الشباب و الرياضة و المركب الرياضي و المقدر عددهم 25 موظف .

أدوات جمع البيانات : تم استخدام استمارة استبيان بالإضافة إلى الملاحظة و المقابلة .

نتائج الدراسة :

- تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في فهم النصوص التشريعية.
- تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في أداء المهام وفق النصوص التشريعية بالشكل المطلوب و وفق الأهداف.
- تساهم برامج التكوين حول التشريع الرياضي في تحسين خدمات المنشآت الرياضية.
- و عليه بالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكيد على أن البرامج التكوينية حول التشريع الرياضي تساهم في تحسين مستوى تسيير المنشآت الرياضية .

الإقتراحات :

- ✓ برمجة أيام و دورات تكوينية حول التشريع الرياضي بطريقة مخططة و ممنهجة، بحيث لا تكون عشوائية، حتى تعطي إستفادة أكثر .
- ✓ تكثيف عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المنشأة الرياضية أو خارجها و الإستعانة بمختصين في مجال التشريع الرياضي و الإستفادة من خبراتهم .
- ✓ مراعات تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون من أداء مهامه بفعالية و يستجيب لمحتوى البرامج التكوينية و يتمكن من تحصيل مهارات و معارف جديدة و تحديث و تحيين المعارف السابقة و هذا للرفع من مستوى تسيير المنشأة الرياضية .
- ✓ تدريب متخصصين في التكوين حول التشريع الرياضي و هذا لتسهيل عملية التكوين و توسيع دائرتها خلال السنة .
- ✓ إهتمام مسؤولي مصلحة التكوين في مديرية الشباب و الرياضة بمثل هذه البرامج و هذا بوضع خطط لها مسبقة ضمن عملية التخطيط داخل المنشأة .