

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة وتسيير رياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية

الموضوع :

واقع تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية لمركب 18 فبراير - بسكرة-

تحت إشراف الدكتور:

- شتيوي عبد المالك

إعداد الطالب:

- بلقيدوم احمد

السنة الجامعية 2015/2016

إهداء

الحمد لله الذي قدرني على الوصول إلى هذا المستوى العلمي وله الثناء والشكر على النعم التي لا تعد ولا تحصى
وله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وقضى ربك إلا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

صدق الله العظيم .

أهدي ثمرة جهدي إلى لطالما تمنيت إهداءها و تقديمها في أحلى صورة لها ، إلى التي حملتني وهن على وهن إلى من
جعل الله الجنة تحت قدميها ، إلى أمي الغالية أدامها الله و حفظها ، إلى كل عائلتي (أبي الحبيب وأخوتي
كمال، وسيم، آية الرحمن و مرام)، وإلى الأصدقاء والأشقاء التي أنجبتهم الأيام (نجيب، الأخ الأكبر شهاب، علاء
الدين ، ميهوب ، والأستاذ رضا ، وأخي رضوان سايجي ، وإسماعيل وتاج الدين ، فتحي عماد جمال يوسف يعقوب
شفيق رامى و الخ بلال ...) و إلى الأساتذة و المشرفين و إلى كل من ساعدني وساهم ولو بالقليل من قريب
أو بعيد ، وإلى أصدقائي و زملائي دفعة 2016/2015.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	مقدمة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ.ب	- مقدمة
	الجانب التمهيدي
04	1. مشكلة الدراسة
04	2. فرضيات الدراسة
04	3. أهمية الدراسة
05	4. أهداف الدراسة
05	5. تحديد مصطلحات ومفاهيم
06	6. أسباب إختيار الموضوع
07	7. الدراسات السابقة و النظرية الخلفية
	الإطار النظري
	الفصل الأول: التسيير
10	تمهيد
11	1- مفهوم التسيير
11	2- تعريف التسيير
11	3- التسيير في التربية الرياضية
11	4- تعريف المسير

12	1-4- أدوار المسير
12	1-1-4- الأدوار العقلانية
12	2-1-4- الأدوار الإعلامية
12	3-1-4- الأدوار التقريرية
13	2-4- وظائف المسير
13	3-4- مؤهلات المسير الناجح
14	4-4- أقسام المسيرين
14	1-4-4- المسيرون القاعديون
	2-4-4- المسيرون الأواسط
14	3-4-4- الإدارة العليا
14	5- واقع التسيير في الجزائر
15	6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة
15	1-6- تعريف الإدارة
15	2-6- وظائف الإدارة
16	1-2-6- التخطيط
16	2-2-6- التنظيم
17	3-2-6- الرقابة
17	4-2-6- القرار
17	3-6- الإداري
17	4-6- المراحل الرئيسية للعمل الإداري
18	5-6- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
19	7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية
19	8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي
19	9- الخصائص الرئيسية للإدارة
21	10- المبادئ الأساسية في الإدارة
21	1-10- مبدأ التوازن
21	2-10- مبدأ التخصص
21	3-10- مبدأ الحوافز المادية

21	10-4- مبدأ السلطة والمسؤولية
21	10-5- مبدأ العلاقات الإنسانية
21	11- مفهوم الإدارة الرياضية
22	12- مجالات الإدارة في الرياضة
22	13- التنظيم
22	13-1- مفهوم التنظيم
22	13-2- تعريف التنظيم
23	13-3- أسس وأشكال التنظيم
24	13-4- مميزات التنظيم
24	13-5- متطلبات التنظيم
24	13-5-1- الإمكانيات البشرية
24	13-5-2- الهيكل التنظيمي المناسب
24	13-5-3- القانونية
24	13-5-4- الموارد المالية
24	13-6- أنواع التنظيم:
25	13-6-1- التنظيم الرسمي
25	13-6-2- التنظيم غير الرسمي
25	13-7- مبادئ التنظيم
25	13-7-1- وحدة الهدف
25	13-7-2- الكفاية
25	13-7-3- المسؤولية
25	13-7-4- تدرج السلطة
26	13-7-5- البساطة
26	13-7-6- تحديد الوظائف
26	13-8- التنظيم في المجال الرياضي
26	14- العلاقة بين التنظيم والإدارة
27	15- التقويم و المتابعة
27	15-1- أساليب المتابعة

28	16- أهمية التنظيم في التربية الرياضية
	الفصل الثاني
31	1- ماهية الموارد البشرية
31	1-1 مفهوم الموارد البشرية
31	1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
32	2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
33	2-1- مراحل ما قبل الحرب العالمية الثانية
34	2-2- مراحل ما بعد الحرب العالمية الثانية
35	3- نظريات إدارة الموارد البشرية
35	3-1 مدخل الإدارة العلمية
36	3-2 مدخل وظائف الإدارة
36	3-3 مدخل العلاقات الإنسانية
37	3-4 المدخل الكمي
37	3-5 مدخل النظم
38	3-6 المدخل الشرطي أو الموقفى
38	4- أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
39	5- الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية
39	5-1 السرعة
39	5-2 الدقة
40	5-3 الأمانة و السرعة
40	5-4 المرونة
40	4-5 البساطة في الإجراءات
40	5-6 الايجابية و التفاعل
40	5-7 الجماعية والتكامل
41	5-8 التطور المستمر:
41	6- أهداف إدارة الموارد البشرية
42	7- المهام السبعة لإدارة الموارد البشرية
42	8 وظائف إدارة الموارد البشرية

43	1-8 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
43	1-1-8 تحليل العمل
43	2-1-8 تصميم العمل
43	3-1-8 التوصيف الوظيفي
43	4-1-8 تخطيط القوى العاملة
43	5-1-8 الاختيار و التعيين
43	1-5-1-8 مفهوم الاختيار
43	2-5-1-8 مفهوم التعيين
43	6-1-8 تصميم هيكل الأجور
43	7-1-8 تصميم أنظمة الحوافز و المزايا
44	8-1-8 تقييم الأداء
44	9-1-8 التدريب
44	2-8-2 الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية
44	1-2-8 العلاقة مع النقابات
44	2-2-8 امن و سلامة العاملين
	44 3-2-8 ساعات وجداول المنظمة
44	3-8 الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية
44	1-3-8 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
44	2-3-8 نظم المعلومات و بحوث الموارد البشرية
44	3-3-8 الهيكل التنظيمي للموارد البشرية
44	9-علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى
45	10- العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية
47	الخلاصة
الفصل الثالث	
49	تمهيد
50	1. نبذة تاريخية عن المنشآت الرياضية
52	2. أسس تخطيط المنشآت الرياضية

52	1-2 اختيار الموقع وإمكانية الوصول
52	2-2 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات
53	3-2 عزل العوامل الغير مرغوب فيها
53	4-2 عوامل السلامة والأمان للملاعب
53	5-2 الصحة العامة :
54	6.2. نواحي الإشراف
54	7.2. الاستغلال الامثل
54	8.2. الناحية الجمالية
54	9.2. الناحية الاقتصادية
54	10.2. توقع التوسع مستقبلا
54	11.2. الصيانة
55	3. مكونات المنشآت الرياضية
55	1.3 الإستاد الأولمبي
55	2.3 المدرجات
56	3.3 حجرات تبديل ملابس الرياضيين
56	4.3 حجرات تبديل ملابس الحكام
56	5.3 حجرات الصحفيين
56	6.3 صالونات كبار الزوار وضيوف الشرف
56	7.3 مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية
57	4. النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية
58	5. تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية
58	1.5. المنشآت والملاعب
58	2.5 الأجهزة والأدوات
58	3.5 المرافق والخدمات
58	6. نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر
58	1.6 النظام الداخلي والإداري للمنشآت الرياضية
59	2.6 التنظيم المالي للحضائر المتعددة الرياضات
59	3.6 استعمال المنشآت الرياضية

60	7. نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية
61	1.7. وضعية المنشآت الرياضية الحالية
62	2.7. محاولة إعطاء البديل
62	3.7. التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية
64	8. نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية :
64	1.8. ضرورة الفعالية والكفاءة في التسيير للمنشآت الرياضية
65	2.8. آفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية :
66	خلاصة:
الجانب التطبيقي	
الفصل الأول : الإجراءات الميدانية للبحث	
69	1. تمهيد
70	2 المنهج المستخدم
70	3. تحديد المجتمع الأصلي للبحث
71	4. تحديد عينات البحث
71	5. خصائص العينة ، طريقة اختيارها
71	6. تحديد أدوات البحث
72	7. ضبط الشروط العلمية لأداة الاختبار
72	8. الأدوات الإحصائية المستعملة
الفصل الثاني : عرض وتحليل النتائج ومناقشتها	
تمهيد	
77	1. عرض وتحليل الدراسة
95	2. مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج
98	3. الاستنتاجات
99	4. الاقتراحات والتوصيات
101	5. خاتمة
103	6. قائمة المراجع
106	7. الملاحق
- قائمة الجداول -	

الرقم	-العنوان-	الصفحة
77	قم 01 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول	
78	قم 02 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.	
79	قم 03 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.	
80	قم 04 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.	
81	قم 05 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.	
82	قم 06 : يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.	
83	قم 07 : يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع.	
84	قم 08 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن.	
85	قم 09 : يبين إجابة الإداريين على السؤال التاسع.	
86	قم 10 : يبين إجابة الإداريين على السؤال العاشر.	
87	لجدول رقم 11 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الحادي عشر.	
88	قم 12 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني عشر .	
89	قم 13 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث عشر.	
90	قم 14 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع عشر.	
91	لجدول رقم 15 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس عشر.	
92	لجدول رقم 16 : يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس عشر.	
93	قم 17 : يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع عشر.	
94	قم 18 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن عشر.	
	- قائمة الاشكال -	
39	01. يبين السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية	
42	02. يبين المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية	

مقدمة

مقدمة :

يتطلب تحقيق أي هدف أو الوصول الى غاية مجموعة من العوامل التي تتضافر في ما بينها وفق أسلوب معين أو منهج معين ويضمن اقل التكاليف لبلوغ نتيجة مرضية تضمن الاستمرارية ورضا جميع المشاركين في هذه العملية من أفراد ومنشآت أو وسائل مادية ومعنوية وبشرية غير ان العنصر الأخير والذي يدعى بالعامل السري أو الأفراد لهم الدور الأكبر بحيث هو الذي يضع الهدف وهو الذي يصنع أو يحضر المواد المادية والمعنوية والنهج والأسلوب وهو الذي يخطط وينظم ويراقب ويوجه ويجازي ويكوّن .

فالعنصر البشري هو العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية يحدث ان نقوم بالأعداد المباشر وغير مباشر فالأفراد هم أصحاب الاختراعات والأفكار، الأساليب والمضمون وهم المسوقون وهم المستهلكون فكفاءة هذا العامل تلعب دور كبير خاصة من المنشأة والمنظمات والايجابي هو إيجاد العلاقة بين مختلف الأفراد العاملين فيها وبناء الترابط بينهم بعضهم البعض وبينهم وبين المنظمة او المنشأة سواء كانت إنتاجية ام خدمية وهذا من اجل تعظيم أهدافها وأهداف وطموحات العاملين فيها والعاملين معها والمنشأة الرياضية كباقي المنشآت الأخرى لها أهداف وطموحات كما ان لها رسالة يسعى من فيها من عمال و اداريون ورؤساء ومديرين ،وهذا وفق إجراءات ووظائف إدارية تعمل على تسير شؤون العاملين فيها او بما سيما تسير الموارد البشرية ويمكن القول ان إدارة الموارد البشرية هي حجر الزاوية في كل المنشأة حيث يمكن ان نجد نفس الهياكل و المنشآت والمعدات ونفس العمال في منطمتين منفصلتين لكن لا يصلون بشكل حتمي كالفنس النتائج وهذا راجع الى طبيعة علاقة العنصر البشري بالمنظمة وبعضها البعض فإدارة الموارد البشرية يمكن لها ان تضع الفارق سواء نحو الايجاب او السلب ولهذه العلاقة يمكن ان تعظم هذه المنشأة وتفشل لان لها القرارات وتترجم الاستراتيجيات داخلها مما يعكس عمل إدارة الموارد البشرية ووظائفها والوصول الى ما تصبو اليه .

وللتوضيح قمنا بدراسة تشمل واقع تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية وكانت مصممة على الشكل التالي:
الباب الأول: الجانب النظري يتكون من:

الفصل الاول:التسيير

يتضمن هذا الفصل على تعريف التسيير وذلك بإعطاء نبذة تاريخية وبعض المفاهيم لهذا الاخير وكذا تعرفنا على ادوار ووظائف المسير، كما تطرقنا إلى تسليط الضوء على واقع التسيير في الجزائر، وفي الاخير تطرقنا في هذا الفصل لوظائف الادارة من تخطيط و توجيه وتنظيم و رقابة.

الفصل الثاني - ادارة الموارد البشرية.

ويتضمن هذا الفصل تعريف ادارة الموارد البشرية ونبذة تاريخية عن هذه الاخيرة ، ثم تطرقنا إلى نظريات ووظائف واهداف ادارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثالث - المنشآت الرياضية:

يحتوي هذا الفصل على إعطاء نبذة تاريخية وأسس تخطيط المنشآت الرياضية وإلي مكوناتها كما تطرقنا إلي النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية، كذلك تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية، ثم تكلمنا فيه على نمط تسيير هذه المنشآت في الجزائر، وذلك بإعطاء نظرة عامة على النظام الداخلي والإداري لها كذلك كيفية استعمال المنشآت الرياضية.

أما الباب الثاني من البحث فيتعلق بالجانب التطبيقي والذي قمنا فيه بدراسة ميدانية لمركب 18 فبراير بولاية بسكرة. وعليه فإن هذا الجزء يحتوي على فصلين :

الفصل الأول: الطرق المنهجية للبحث

الفصل الثاني: فهو عبارة عن عرض وتحليل نتائج الدراسة

الجانب التمهيدي

الاشكالية:

عرفت البشرية فنون الإدارة، ومارستها عمليا منذ أقدم العصور إذ بدا ظهور النشاط الإداري مبكرا في تاريخ الحضارة الإنسانية، فهو قديم جدا عن لم نقل قدم الإنسان نفسه.

مع ازدياد الوعي بالأهمية هذا المورد الغالي تحول وضعه والتعبير عنه عبر عدة مراحل، فقديمًا كانت تستخدم لفظ المستخدمين أو الخادم العمومي ثم العمال والقوى العاملة، إلى أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري بلغة الاقتصاديين والأصول البشرية بلغة المحاسبين ورأس المال الذكي أو الفكري بلغة الإداريين.

لذا العنصر البشري داخل المنظمة لم يحض بالاهتمام اللازم من طرف المعنيين أو المختصين إلا في وقت الراهن سواء ما تعلق بالمشاكل الخاصة بالعمال أو بعلاقتهم مع محيط عملهم ، من اجل أفضل الظروف البيئية الاجتماعية والفنية لهم، من خلال إنشاء إدارة الموارد البشرية التي تعني بشؤون ومشاكل العمال، لتبرز بعد ذلك أهميتها ومكانتها مع مرور الوقت وكذا اتساع مجالات اهتماماتها والتي تسعى من خلالها على البحث عن عناصر بشرية ذات الكفاءة العالية والقدرة على تحمل المسؤولية .

- ولكي تصل المنشأة على تحقيق غايتها يجب على إدارة الأفراد وضع برنامج محكم لضمان تسيير فعال للموارد البشرية بطرق وتقنيات ووسائل حديثة تسير التقدم العلمي على غرار اعتماد أساليب تنمية هذه الموارد بطريقة دورية ومستمرة لتمكن من الاندماج ضمن التغيرات والتحويلات الاقتصاد التي تفرضها الظروف الراهنة . وهنا يسعنا طرح التساؤل العام :

- هل تعتمد الإدارة على تطبيق وظائف الإدارة الرياضية في تسيير الموارد البشرية ؟
وللإجابة على هذا السؤال تم تقسيم الإشكالية المطروحة إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

- هل تعتمد الإدارة على التخطيط في تسيير الموارد البشرية ؟

- هل تعتمد الإدارة على التنظيم في تسيير الموارد البشرية ؟.

- هل تعتمد الإدارة على الرقابة في تسيير الموارد البشرية ؟

فرضيات البحث:

افترضنا كجواب لإشكالية بحثنا ما يلي:

- تعتمد الإدارة على التخطيط في تسيير الموارد البشرية .

- تعتمد الإدارة على التنظيم في تسيير الموارد البشرية .

- تعتمد الإدارة على الرقابة في تسيير الموارد البشرية .

3/ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في:

- إبراز دور وظائف الادارة ومدى تطبيقها في تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية .
- الوقوف على أهمية الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
- معرفة ما يمكن أن تقتضيه ووظائف الادارة في تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية.

4- أهداف البحث:

الأهداف المراد الوصول غليها من خلال بحثنا هذا هي:

- توظيف معارفنا النظرية وتطبيقها عمليا من اجل توضيح تسيير الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.
- التعرف على مدى تطبيق وظائف الإدارة في تسيير الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.
- اكتشاف المكانة التي يحض بها تسيير الموارد البشرية في الإدارة الرياضية .

6/ تحديد المفاهيم والمصطلحات :

-**التسيير:** على أنه عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة، وهي عبارة عن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين التسيير على أنه فن تنسيق مختلف الوسائل المادية والعقلية تحت تصرف جماعة تزيد الوصول في التنظيم لأجل مردودية قصوى وإنتاج في مدة محددة (1).

2- العنصر البشري: هو أساس نجاح أي نشاط أو مشروع، وأن سر نجاح وتقدم أي أمة يمكن فيما تمتلكه من عقول مفكرة ومبدعة تمتلك القدرات والمؤهلات (الكفاءة والكفاية) على العمل والإنجاز والاستجابة لتحديات ومعطيات العصر.

3- الموارد البشرية: هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية، وفي مساهمهم المهني .

4- تسيير الموارد البشرية: يقصد بتسيير الموارد البشرية القدرة على تكييف العاملين تكييف يضمن تحقيق الأهداف المسطرة ضمن دائرة يراعي فيها جميع مستويات التعايش بين الجماعة، وهذا بمعرفة ما يدور في ذهنيات الموظفين، وقياس درجات الدفاع عندهم، وهذا العمل مهما كانت صعوبته يتطلب قائد كفاءاً يتحلى بروح الاستقبال.

5- إدارة الموارد البشرية: يقصد بها تسيير الموارد البشرية تعني " الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمشروع، ثم رعايتهم لترغيبهم في البقاء لخدمة المشروع وإعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم"(2)

¹ العايب وسيلة، دور التسويق بالمؤسسة الجزائرية في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس . جامعة ورقلة، 2006/2005.

² زكي محمد هشام، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دن : دار السلاسل للنشر والتوزيع، ط2، 1979، ص 15.

وهي كذلك الإدارة المعنية بالاهتمام بالعنصر البشري وتسيير كل معاملاته بداية من مرحلة الاستقطاب والتوظيف مروراً بالتدريب والتأهيل وإدارة حقوقه وواجباته مع المؤسسة ومتابعة وتقييمه بشفافية وعدالة وحتى خروجه من المؤسسة للأسباب المختلفة.

6- **تخطيط القوى العاملة:** وهذه الوظيفة تعمل على تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً. ج/ **المنشآت الرياضية:** هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.¹

7- أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب تمكننا اختيار هذا الموضوع وتمثل فيما يلي:

● الأسباب الموضوعية:

- معرفة منهجية وكيفية عمل وظيفة تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ومدى قدرتها على تسيير أفرادها.

- معرفة العوامل التي تتحكم في تسيير الموارد البشرية .

- معرفة مدى تطبيق تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية للمنشأة .

● الأسباب الذاتية:

- نوعية التخصص العلمي الذي أدرس فيه وعلاقته بموضوع البحث.

- شعور بأهمية هذا الموضوع.

- إمكانية البحث في هذا الموضوع .

- تحسن الكبير في معرفة حيوية تطبيق تسيير الموارد البشرية في ادارة المنشأة الرياضية .

الدراسات السابقة والنظرية الخلفية :

الدراسة الأولى: بعنوان: "تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية في الجزائر منذ الاستقلال" وهي رسالة ماجستير

في علوم التربية البدنية والرياضية تخصص تسيير الموارد البشرية بجامعة الجزائر من إعداد الطالب: يحي جعفري. دفعة

2004/2005 وقد كان يهدف من خلال دراسته إلى:

- التغلب على الصعوبات التي تنجم في عملية تعيين الموظفين.

- الإلمام بالمعايير اللازمة في استقطاب اليد العاملة الفعالة ومواجهة تحديات التسيير.

- تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.

- القدرة على فرز وتوظيف المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات وتحقيق أهداف المؤسسة .

وتمحورت أسئلة هذه الدراسة حول : ما هو مفهوم المنشأة الرياضية أهدافها .وعوامل تطورها؟ ما مدى مواكبة

التشريع الرياضي الجزائري للدور المطلوب من المنشأة الرياضية ؟

¹ - حريزي عبد الهادي وآخرون: " التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمرمودية فرق كرة القدم"، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس، الجزائر، 2004/2005، ص:06.

– ما هي الطرق المعتمدة من طرف المؤسسة في أتماط إدارة مواردها البشرية ؟

– النتيجة المتوصل إليها :

إن الإحكام إلى المعايير العلمية في تصميم المنشآت الرياضية و كذا في تسير مواردها البشرية أصبح أكثر من ضرورة في وقت يعرف فيه التطور الذي صاحب العمليات الإدارية شيئاً أكثر من الضمانة والتعقيد حيث أصبح من الضروري إيجاد ميكانيزمات متطورة تتحكم في معرفة الأداء الجيد لهذه العمليات من أجل الوصول إلى أهدافها في ظروف طبيعية وحل كل المشاكل خاصة عامل الحوافز داخل المنشأة ومواجهة التحديات والعراقيل التي تسبب انحرافاً في فهم المعلومات في الوقت المناسب مع تفعيل دور الرقابة بغية قياس الأداء الجاري وتوجيهه نحو الأهداف المرسومة.

– **الدراسة الثانية:** بعنوان " تسير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " وهي رسالة

ماجستير من إعداد الباحثة " خان أحلام " ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، دفعة 2003/2004.

أرادت من خلالها الباحثة معرفة وظيفة الموارد البشرية و تقييم تسييرها و مختلف أبعادها نحو تحسين أداء العنصر البشري فيها ، حيث قامت بدراسة ميدانية بمركب تكرير الملح و مؤسسة المشروبات الغازية بسكرة و قامت بتوزيع استبيان على كلتا المؤسساتين موجه إلى فئة الرؤساء و المرؤوسين داخل المؤسساتين ، و قد تضمن ذو أبعاد موضوعية و في الأخير توصلت إلى ضرورة إعادة تقييم نظام تسيير الموارد البشرية و تخطيطها للتأكد من فعاليتها و تحسين أدائها ، كما أن مشاركة المرؤوسين وجماعة العمل بينهم في تسيير مؤسساتهم تساهم في استمرار نشاط المؤسسة و المحافظة على كيانها .

8-1/التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع على الدراسات السابقة والمشاهدة نلاحظ ان هناك اوجه شبه بين النتائج فتم التطرق الى ما يلي:

-نقص فادح في الاطارات العلمية المتخصصة في تسيير ادارة الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية .

-نقص في الكفاءات القائمين على عملية تسيير وتوجيه ادارة الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية .

الجانب النظري

الفصل الأول

التسيير

تمهيد:

إن التربية البدنية والرياضية تعمل دائما بلغة الفريق، سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها وأنشطتها، ومن هنا يكون التسيير الإداري ضرورة حتمية مصاحبة للتربية البدنية والرياضية. ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة ما بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة.

1- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية وكلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو والتطور.

2- تعريف التسيير:

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلا مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضافت معاني جديدة لمعناه، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن: فريدريك تايلور: >> يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة <<(1).

ويقول هنري فايول: >> التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب <<(2).

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

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

3- التسيير في التربية الرياضية:

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

4- تعريف المسير:

هناك عدة تعاريف للمسير منها:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط. (3)

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

2 - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيا. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3.

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

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

والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات⁽¹⁾، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.

4-1- أدوار المسير:

يتبع "منتر برج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي:

4-1-1- الأدوار العقلانية:

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالآتي:

- 1- الواجهة: هنا يجب أن يفهم المسير الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.
- 2- القائد: حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.
- 3- الرابط: يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

4-1-2- الأدوار الإعلامية:

وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

- 1- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.
- 2- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.
- 3- المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.

4-1-3- الأدوار التقريرية:

وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

- 1- المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.
- 2- معالج المشاكل: أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.
- 3- موزع الموارد: هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.
- 4- هو الذي يبرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين⁽²⁾.

¹ - قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997، ص12.

² - رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، (17-20).

4-2- وظائف المسير: إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إماما لأساليب القيادة ويمكننا

أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.

4-3- مؤهلات المسير الناجح:

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدما استخداما صحيحا ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسه الإجراءات التي تبيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستنبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة.⁽¹⁾

¹ - إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة، مصر، 1998، ص 13/12.

4-4-4- أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

4-4-4-1- المسيرون القاعدون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمؤوسيتهم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

4-4-4-2- المسيرون الأواسط:

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة الإدارة العليا من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم و يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات .

4-4-4-3- الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإداري الوسطى والتأكيد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل و البيع⁽¹⁾.

5- واقع التسيير في الجزائر:

يلاحظ في الجزائر أن ظهور المهنة التسييرية تأخذ نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير المتمهن وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.

واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.

تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.

¹ - رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، ص (12-14).

6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:

6-1- تعريف الإدارة:

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف فالإدارة - مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية- قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعاداً جديدة لمعناها، ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت.

- وباستعراض هذه التعريفات نجد أن أغلبها يعكس انتقادات واهتمامات تقديمها والمشاكل التي واجهها المفكرون في ذلك الوقت.

- فعلى سبيل المثال، وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التي تواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيف التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.

ف نجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة"<<(1).

وفي نفس الاتجاه يقول "ويب" أن >> "الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني"<< .

- بينما يشير "جون مي" إلى الإدارة بأنها >> "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"<< .

- كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها >> "فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان"<<(2).

- وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها: >> "مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الحطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة"<<(3)، ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

6-2 وظائف الإدارة:

يرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

○ التخطيط.

1 - فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص(09).

2 - إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص27.

3 - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية للنشر، عمان: 2002، ص52.

- التنظيم.
- القيادة.
- التنسيق.
- الرقابة.⁽¹⁾

ويرى "لوثرجيليك" أن الوظائف الإدارية تتمثل في:

- التخطيط.
- التنظيم.
- إدارة الأفراد.
- التوجيه والقيادة.
- التنسيق.
- وضع التقارير.
- وضع الميزانيات.⁽²⁾

ومن خلال هذه التصنيفات للوظائف يمكن حصرها في: التخطيط، التنظيم، الرقابة والقرار.

6-2-1- التخطيط:

يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة وهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤها منها، و التخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولويتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف⁽³⁾.

6-2-2- التنظيم:

إن من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي إبتدعه الإنسان قديماً، فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسر بكفاءة عالية بدون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل، التي يتمكن من خلالها الأشخاص بالعمل مع بعضهم بكفاءة وإقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة، وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح من خلاله بما يمكن العاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية ووقت مناسب⁽⁴⁾.

¹ - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة: 2001 ص(29).

² - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص(30)

³ - أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، 2003، ص16.

⁴ - كمال أميري، عصام بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ص178.

6-2-3- الرقابة:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فالرقابة هي التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقررته وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسية دقيقة للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها.

6-2-4- القرار:

إن القرار هو اختيار لطريق معين يتخذه الملوك للوصول إلى هدف مرغوب فيه وهو كذلك اختيار بين بدائل مختلفة.

أو هو اختيار قرار معين بعد دراسة وتفكير كما يقول "هربرت سايمون" >> إن القرار هو قلب الإدارة <<(1).

6-3- الإداري:

هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى إختصاصات محددة تلقي عليه المسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعية وفي نطاق خطة محددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلي منها في نطاق اختصاصه ولكي يستطيع الإداري إنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم(2).

ويقوم الإداري ببعض الأنشطة منها:

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

6-4- المراحل الرئيسية للعمل الإداري:

إن المراحل الرئيسية لأي عمل إداري هي الخطوات الرئيسية التي يجب أن تتبع لتسيير تدفق الخدمات التي تؤديها الهيئة بالنسبة لكل الوظائف الملقاة على عاتقها ويمكن تحديد المراحل الإدارية الرئيسية في الآتي:

- تحديد الغرض .
- التخطيط.
- التنظيم.
- تهيئة الجو للعمل.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص(53).

² - حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص(11-12).

- القيام بالعمل.
- القيادة والإشراف والتنسيق.
- المتابعة والتقييم.

5-6- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

عل الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بهذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام ولكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل لإداري فيها، هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي يزخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات.

7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية:

التربية البدنية والرياضية هي وسيلة من الوسائل التربوية التي تعمل على إعداد الفرد المتكامل بدنيا واجتماعيا ونفسيا وذلك من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية وذلك لا يتم إلا بتوفير القيادة التربوية المؤهلة لذلك في المجال التعليمي أو التدريبي أو الترويحي.

وإذا كانت الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعية ولذلك فإن محور الإدارة العامة هو العنصر البشري وبالتالي التربية البدنية أو الرياضية محورها العنصر البشري، فعلم التربية البدنية أو الرياضية وعلم الإدارة يتفقان على أنهما يركزان على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، ولذلك إذا توافرت الإدارة العامة في التربية البدنية والرياضية سوف يتحقق الهدف الأصيل لممارسة الأنشطة الرياضية وهو إعداد الإنسان تربويا بصفة شاملة ومتكاملة.

وإذا كانت التربية البدنية أو الرياضية تتعامل مع السلوك الإنساني فإن الإدارة هي التي تخطط وتنظم وتوجه وتنسق وتراقب وتقوم بهذا السلوك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

من هذا المنطلق جاء استخدام علم الإدارة لتطبيقه في التربية البدنية أو الرياضية وذلك في مجالات مختلفة وأساسية ركزت عليها كليات التربية الرياضية وهي مجال التعليم بمراحله المختلفة، مجال التدريب الرياضي لجميع الألعاب الفردية والجماعية بصفة عامة ومحليا ودوليا وفي مجالات إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة محليا ودوليا.⁽¹⁾ من أهم روافد علم الإدارة العلاقات الاجتماعية، حيث تمثل هذه العلاقات انعكاسا للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا مما يحدث تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص82.

الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً لذا فإن التأريخ لتطور الفكر الإداري في المجال الرياضي خاصة بالوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمدعين وهوأة العمل التطوعي شكلاً والإلزامي موضوعاً، من أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطوير، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي فسوف نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة⁽¹⁾.

8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات و الجوانب المشبعة و التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ، فالنشاط يمثل محركاً يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة و تكمن أهمية الإدارة في المجال الرياضي في بعض النقاط منها أن المجال الرياضي يتميز عن سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل و الممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب و خلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه .

وعليه فمجال التربية البدنية الرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيراً في الأفراد و ترتبط أهدافه بالأهداف التربوية إلى حد كبير حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد و حتى تتمكن التربية البدنية و الرياضية من تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها.⁽²⁾

9- الخصائص الرئيسية للإدارة :

تعد الإدارة من أهم عوامل التسيير الناجح فهي تمتاز بعدة خصائص نذكر منها :

- 1- يغلب على الإدارة طابع الدوام و الإستقرار لفترات طويلة لأن العمل الإداري يعتمد على التأهيل العلمي و الكفاءة الفنية و هذا إخلافاً للوظائف السياسية التي تعتبر مؤقتة⁽³⁾.
- 2- إن الإدارة تهدف بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة إليها من طرف أفراد المجتمع المتعاملين

¹ - طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص(19).

² - طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص(25).

³ - أحمد نجم :مبادئ علم الإدارة العامة ، إدارة الفكر العربي ، القاهرة ، 1979 ، ص32.

معها و اتخاذ القرارات اللافتة بشأن القضايا المعروضة عليه و ذلك وفقا للقوانين المعمول بها و
الإمكانيات المتوفرة .⁽¹⁾

- 3- إن الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القوانين بالعدل و المساواة.
- 4- إن الإدارة مكتملة للسياسة لأن القادة السياسيون هم الذين يقومون بتحديد الأهداف العامة للدولة و رجال الإدارة المتخصصون يتولون عملية تنفيذ القرارات التي اختارتها القيادة العليا للبلاد .
- 5- إن الإدارة عبارة عن ترجمة سابقة لجهد جماعي لتحقيق أهداف عامة و مشتركة .
- 6- إن الإدارة نشاط إنساني هادف ، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة و تسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف و المهام .
- 7- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معنية من المعرفة و المهارة و إذا كانت الإدارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل فإن دور المدير لا يستلزم خبرة فنية متخصصة.
- صحيح أن كثيرا من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري كما أن الخبرة و المهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر وهو أن يدير بفعالية .

والمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة .⁽²⁾

- 8- تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصر البشري متغير برغباته وطموحاته، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.
- 9- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات و المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام تتمثل في:
: التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة و اتخاذ القرار و.... إلخ.

- 10- إن الإدارة عملية مستمرة و مصدر إستمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة التي تسعى إلى إشباع رغبات المجتمع، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها و اضطلاعها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع.
- 11- تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري و اختلاف مستويات المناصب الإدارية و التنسيق بين المسؤولين الإداريين⁽³⁾.

¹- James Wfaslim, public, Administration, They and patic sugled woob chiffs.N.j. frintice. Hallim.1979, p(18).

² - عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديد للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2002، ص(15-17).

³ - إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980، ص(18،19).

10- المبادئ الأساسية في الإدارة:**10-1- مبدأ التوازن:**

يجب أن تكون المؤسسة مهما كانت متوازنة وذلك لضمان الاستقرار والنمو المناسب وتكون عملية التوازن على عاتق الرئيس الإداري الذي لا بد أن يحفظ التوازن داخل المؤسسة وذلك بتنسيق جهوده مع جهود الأفراد.

10-2- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص إلى تكوين الخبرة العملية، تطبيق مبدأ التخصص تطبيقاً شاملاً في مختلف نواحي ونشاطات الإدارة.

10-3- مبدأ الحوافز المادية:

هذه المكافآت التي تؤدي بدورها إلى تحفيز العامل للقيام بنشاطه بكفاءة جيدة وذلك مقابل تقديم مكافأة مباشرة بعد تأديته لعمله.

10-4- مبدأ السلطة والمسؤولية:

السلطة توحى إلى أن صاحبها يكون مسؤولاً، فإن خولت المسؤولية لشخص معين فيجب أن يزود بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص في ميدان عملهم وتوجيه جهودهم للوصول إلى الهدف.

10-5- مبدأ العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح الوظائف الإدارية حيث تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون.

11- مفهوم الإدارة الرياضية:

يتجه بنا هذا إلى تحديد مفاهيم عن الإدارة بصفة عامة ويمكن تعريفها بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤولون ومن كل هذا أن يقودنا إلى القول بأن الإدارة هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمراً مبكراً ومتبادلاً بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف كما يمكن أن تعرف الإدارة بأنها > توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها <>⁽¹⁾ ويكون هذا وفقاً لبرامج وخطط مستمرة تشغلها جملة من الأسئلة وتستخدم جملة من الموارد المتاحة وذلك عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للوصول إلى فعالية في تطبيقات الإدارة الرياضية وبالتالي فإن العنصر الرئيسي في الوظائف الإدارية هو القدرة على الخلق والإبداع الإنساني من خلال مجموعة العلاقات والاتصالات المتاحة للأفراد.

¹ - مفتي إبراهيم عماد، التطبيقات الإدارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، 1999، ص(18).

12- مجالات الإدارة في الرياضة:

تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق ثلاث مجالات رئيسية: البرامج، الإمكانيات والعاملين، حيث تعتبر هذه المجالات المتداخلة والتي تعمل على تحقيق التكامل فيما بينها فتعمل الإدارة الرياضية على برمجة خططها وأهدافها على حساب الإمكانيات المتوفرة لها وعلى عدد وكفاءة عامليها وكل هذا لتحقيق أهدافها المسطرة بنجاح.

ونجد أن الإدارة الرياضية تهتم بالعنصر البشري وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها فنجد أن الإداري يعمل مع الموظف العادي وفق لغة ثابتة عندما يتحدث كل عنصر بشري داخل هيئة بهذه اللغة ويعرف قواعدها ويتكامل بأسلوبها يكتمل التجانس داخل مجلس الإدارة واللجان وقطاعات العمل سواء في مجموعات العمل التي تظم كلا على حده أو فرق عمل تظم عناصر من كل وحدة، إن لغة الإدارة التي تعنيها هي >> علم الإدارة بعناصر مختلفة وتطبيقاتها في الميدان الرياضي تزود بها كل العناصر البشرية الموجودة في الهيئات مهما كان موقفها ومهما كان مجالها المهني <<(1)، ومع كل هذا فإن مجالات الإدارة وتطبيقاتها هي نفسها المجالات في جميع الإدارات الأخرى.

13- التنظيم:

13-1- مفهوم التنظيم:

كثرت آراء العلماء حول مفهوم التنظيم فمنهم من يرى أن التنظيم هو مرحلة تحديد الواجبات وتقسيمها إلى أجزاء ثم إسنادها لأفراد من أجل تنفيذها ومنهم من يرى أن التنظيم عبارة عن منظمة تحتوي على مجموعة من الأفراد لهم مصالحهم ودوافعهم ومنهم يقول أن التنظيم هو نظام يحوي على مجموعة من الإجراءات ذات علاقة ببعضها البعض ويجب التعامل مع هذه الإجراءات ككل ويسمى هذا بالاتجاه الفكري أو نظرية التنظيم. وبغض النظر عن الأقوال السابقة نرى أن التنظيم أحد أهم عناصر الإدارة فبدونه تفقد الكثير وتصبح عملية عاجزة غير قادرة على السير في الطريق بالسرعة والأهمية المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وعموماً التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم (2).

13-2- تعريف التنظيم:

تعددت تعاريف التنظيم من علماء الإدارة ونذكر منها: يقول "هنري فايول" >> هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم بعض وبين الأشياء بعضها البعض <<.

1 - عصام بدوي وآخرون ، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية العربية، 1991، مصر، ص(34).

2 - عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998، ص(15-17-14).

يعرفه "كونتروا وزنل"^{>>} أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط الإدارة المناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتسويق^{<<}.

كما يعرفه "رولف دافيز"^{>>} أنه تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أو كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني^{<<}

كما عرفه "ليندال إيرويك"^{>>} هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك في مجموعات حيث يمكن إسنادها للأشخاص^{<<}

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا القول أن التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم.

13-3- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأي مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد بعضهم مع بعض والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك، ليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذي يتبع في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل أنواع التنظيم ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل وهي على النحو:

1- أساس جغرافي: بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية وهذه الأخيرة مع غيرها من المناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

2- أساس الغرض الرئيسي: يبين هذا التنظيم على أساس السلطة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة، فتتنظيم الإدارة العامة للإستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلطة المستوردة، وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس نوعية التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الإجتماعي، إدارة الأسر وإدارة النشاط الشعبي.

3- أساس وظيفي: يعني تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متغيرة تمثله وحده مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان والبيع⁽¹⁾.

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود ومُجد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص(13.12).

13-4- مميزات التنظيم:

التنظيم غني عن تعريف مزاياه ولكن ترابط الموضوع يفرض علينا أن نتطرق إلى مزايا التنظيم ومزاياه عديدة وكثيرة ومن أهم النقاط التي تبرز مزايا التنظيم ما يلي:

- التنسيق و تحديد الأعمال.
- تحديد العلاقات العامة بين الأفراد.
- الاستقرار النفسي لجميع الأفراد.
- محاربة الازدواجية.
- تحقيق أفضل استخدام للإمكانات.⁽¹⁾

13-5- متطلبات التنظيم:

أي تنظيم حتى يستمر وينجح ويصبح تنظيماً فعالاً قادراً على تحقيق الأهداف ونادراً ما تصادفه العقبات أو يتعرض للفشل يلزم مراعاة بعض المتطلبات التي تحميه من الوقوع في غيابات المستقبل.

13-5-1- الإمكانات البشرية:

التنظيم يقوم أساساً على أفراد لخدمة أفراد آخرين وهؤلاء الأفراد يمثلون الدعامة الرئيسية في التنظيم وبدون العنصر البشري في التنظيم يصبح جسم ساكن لا حراك فيه ويفقد بذلك التنظيم عنصر الحركة التي لها أثرها الفعال على عملية الإنجاز ونعني بالعنصر البشري هنا العنصر المتخصص المؤهل وذو الخبرة الكاملة فكلما توفرت هذه المتطلبات في العنصر البشري ساعد ذلك أن يكون التنظيم فعالاً ومجدياً.

13-5-2- الهيكل التنظيمي المناسب:

حتى تكون عملية التنظيم مفيدة وفعالة لا بد أن تتكامل عناصرها بحيث يتماشى كل عنصر مع بقية العناصر وذلك بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم وطبيعته والهدف الذي صمم من أجله.

13-5-3- القانونية:

أي تنظيم لكي ينجح ويستمر ويحقق أهدافه لا بد أن يكتنفه عنصر الإيمان ومن هنا يمكن القول بأنه لا يمكن لأي منشأة رياضية أن تقام أو تمارس عملها دون تشريع قانوني يحدد نشاطها وأهدافها، وإلا تعرضت للمشكلات وعدم الاستمرار.

13-5-4- الموارد المالية:

ويقصد بها الجانب التحويلي للمشروع من الناحية المادية لأنه ما يقيمه التنظيم الجيد على الورق وعندما نريد تحريكه وتطبيقه على الواقع نصدم بعدم وجود موارد مالية كافية لتحقيق هذا التنظيم.

13-6- أنواع التنظيم:

هناك نوعان للتنظيم:

¹ - عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص(27-41-42).

13-6-1- التنظيم الرسمي:

يهتم الهيكل التكويني للمؤسسة بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد المشرع أو كما ورد بالوثيقة الرسمية ويقضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.

13-6-2- التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات و الدوافع الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا و تنبع من احتياجات العاملين بالمنظمة و ينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن و ليس كما يجب أن يكون رسميا كما أنه يمثل العلاقات الشخصية المتداخلة في التنظيم.⁽¹⁾

13-7- مبادئ التنظيم:

تعرض كل من "برنارد" و"فايول" و"تايلور" و آخرون للمبادئ التي يجب أن يقوم عليها التنظيم وهي متعددة نذكر منها ما يتعلق بالتنظيم في التربية الرياضية ومن هذه المبادئ:

13-7-1- وحدة الهدف:

ينبغي على كل إدارة وعلى كل فرد يعمل بها معرفة الهدف المطلوب والوصول إليه حتى يساهم كل منهم بفاعلية لتحقيقه، إن وحدة الهدف تؤدي إلى وحدة الفكر وغالبا ما تؤدي وحدة الفكر إلى الإنجاز والإنجاز من أهم أهداف التنظيم.

13-7-2- الكفاية: وهي تعني هنا ضرورة دراسة التنظيم الجيد والهدف منه وتحديد ما يكفي لتحقيقه بأقل قدر ممكن من التكاليف وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فالتنظيم الجيد هو أقصر الطرق للوصول إلى الهدف⁽²⁾.

13-7-3- المسؤولية:

بمقتضى هذا المبدأ يعتبر المرؤوس مسؤولا أمام رئيسه عن المهام التي توكل إليه وتكون المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له تماما لأنه أينما توجد المسؤولية توجد السلطة.

13-7-4- تدرج السلطة:

تعد السلطة عاملا أساسيا لممارسة العملية الإدارية، فمدير النادي على سبيل المثال لديه سلطات تمنح له من طرف مجلس إدارة النادي، هذه السلطة يعيها المدير جيدا، أي يصبح لكل فرد في التنظيم سلطاته في شكل تابعي واضح، وتداخل السلطات وعدم وضوحها يربك العملية الإدارية والتنظيمية بأكملها.

¹-طلعة حسام الدين:مقدمة في الإدارة الرياضية،مرجع سابق،ص(64).

¹- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص(23).

13-7-5- البساطة : يجب أن يكون التنظيم بسيطاً بعيداً عن التعقيدات و يمكن إدراكه من قبل جميع الأطراف لأن معنى خصائص التنظيم الجيد أن يدرك كل فرد موقعه بسرعة و سهولة⁽¹⁾.

13-7-6- تحديد الوظائف:

يجب تحديد الوظائف و الشروط و المواصفات اللازمة لشكل هذه الوظائف على أن يكون التحديد في كل حالة واضحاً بعيداً عن المجاملة، و أن يتم التحديد على أساس نوع الأنشطة و الأعمال المتوقعة .

13-8- التنظيم في المجال الرياضي:

في مجال التربية الرياضية والبدنية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع أنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين والتنسيق بين مختلف الجهود الجماعية منعا للاحتكاك والتضارب بين الأفراد أثناء التنفيذ، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد العاملين⁽²⁾.

14- العلاقة بين التنظيم والإدارة:

هناك علاقة بين التنظيم و الإدارة و هي علاقة عضوية مباشرة و النقاط التالية تبرز مدى العلاقة بينهما :

- التنظيم أحد عناصر الإدارة و من صلب مكونات العملية الإدارية و الإدارة بدون تنظيم تكون فاشلة و لن تستطيع أن تحقق أهدافها .

- التنظيم هو المرآة التي تعكس التخطيط و تلي متطلباته و بدون التنظيم يضل التخطيط خطوات تنفيذية لا تتحول إلى واقع .

- التنظيم يحقق السرعة المحسوبة في الأداء للعملية الإدارية حيث لا يوجد هناك تضاد أو ازدواجية في الأعمال بل يكون هناك سرعة في الإنجاز و بالتالي نجاح عملية الإدارة في تحقيق مهامها.³

-التنظيم يهب الإدارة الإستقرار حيث أن كل فرد في التنظيم يعرف من هو رئيسه، ومن هو مرؤوسه، ومن أين يأخذ التعليقات ، وهذه الحدود الواضحة بين العاملين وتحديد العلاقات بينهم تجعل كل فرد في التنظيم يعرف ما له و ما عليه و هذا يشعر بالإستقرار، والتنظيم يجعل العملية الإدارية عملية محسوبة تتميز بالدقة و الفعالية و يساعدها على إنجاز مهامها و من خلال ما سبق نجد أن هناك علاقة طردية بين التنظيم والإدارة فلا توجد إدارة بدون تنظيم و العكس صحيح .

15- التقييم و المتابعة:

¹- عبد الحميد شرف : التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مرجع نفسه ، ص(25-18)

²- طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص(75).

³- طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع نفسه، ص(75).

للارتقاء بمستوى الإنجاز ولضمان الحكم الصحيح على فاعلية العملية التدريبية فإن الأمر يتطلب دائما المعرفة المستمرة لمكونات الحالة التدريبية (البدنية ، المهارة الخطوطية، النفسية، الفكرية) للاعبين ومدى استجابتهم و تحقيقهم للواجبات الأساسية لمراحل فترات الأعداد و التي تهدف جميعها الوصول بالفرد إلى أعلى مستويات الإنجاز في النشاط التخصصي .

تعد عملية التقويم الدولي لتطور مستوى الإنجاز كل ما يتعلق به أمدا غاية في الأهمية للوقوف على نقاط القوة لتدعيمها و الضعف لعلاجها، ولذا يحتاج المدرب إلى جمع المعلومات بصفة مستمرة عن حالة اللاعبين للوقوف على مستوى إنجازهم في النشاط الممارس ومن خلال المعارف والمعلومات المتحصل عليها من عملية المتابعة لاتجاهات التدريب ومعرفة الأثر التدريبي للأعمال المستخدمة، يمكن تعديل مسار التدريب وتشكيله في ضوء الأسس العلمية، ومن ثم تدعيم خطط التدريب وزيادة فاعليته لتحقيق الهدف المنشود، وقد تعددت أساليب المتابعة إلا أن جميعها تشترك في الحصول على المعلومات الخاصة باللاعبين و لا يمكن الثقة في تلك المعلومات و الأخذ بها إلا إذا تميزت أساليب المتابعة المستخدمة في الحصول على المعلومات بصدق وثبات والموضوعية .

15-1- أساليب المتابعة : ونذكر منها:

الإستبيان: جمع المعلومات من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعملية التدريبية .

الملاحظة: من خلال المشاهدة أو المراقبة الفعلية للتدريب والمنافسة باستخدام استمارات خاصة لتوضيح ما يجب ملاحظته .

16- أهمية التنظيم في التربية الرياضية :

التربية البدنية و الرياضية تعمل دائما بلغة الفريق سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها أو أنشطتها و من هنا يكون التنظيم ضرورة حتمية مصاحبة للتربية الرياضية وهناك عدة نقاط تبرز أهمية التنظيم في التربية الرياضية منها :

- 1- يحدد الوظائف التنظيمية لكل المستويات.
- 2- يوضح العلاقات بين الإدارات و الأقسام المختلفة.
- 3- يساعد على خلق الروابط الإنسانية.
- 4- البعد عن الشبوع في تنفيذ المهام.
- 5- تجميع الجهود في تناسق تام نحو الهدف⁽¹⁾.

¹ - عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ، ص(20).

الخلاصة:

يمكن القول في النهاية أن التسيير الإداري هو مسايرة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية،.

ويمكن أن نقول أن عملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات المترتبة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القرار.

ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدروسة.

الفصل الثاني

ادارة الموارد البشرية

تمهيد:

كانت الموارد البشرية فيما مضى هي مقياس ثراء الأمم ، ولكن دول النمرور الآسيوية وعصر النهضة اليابانية أثبتت بما لا يقبل مجالا لأي شك أن الثروات البشرية - وليست الثروات الطبيعية - هي مفتاح النجاح و التقدم ومواجهة تحديات المستقبل، فالإنسان بما يملكه من مهارات وخبرات، وما يتمتع به من رغبة و حماسة في العمل، هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت وذلك يتطلب من المسؤولين عن إدارة المنشآت استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز والمحافظة عليها، كما أن نجاح هذه المنشآت في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية وكفاءة تلك الموارد البشرية العاملة بها، ويتفق العديد من علماء الإدارة من بينهم **Myers, Pigros, Martin:** على أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هي المدخل لأنجح و الأكثر تأثيرا على الإطلاق في رفع وتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى من جهة، ورضا تلك الموارد البشرية من جهة أخرى كما اهتموا بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب والحوافز والتقييم، وكل ما له صلة بالعنصر البشري من استقطاب وتأهيل للكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية .

1- ماهية الموارد البشرية:

1-1 مفهوم الموارد البشرية :

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

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

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

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

1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

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

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

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

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

¹ - احمد فتحي: 776 مصطلح إداري، جار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص233.

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

- من ناحية أخرى يعرف كلا من grantK,z و Smith,g إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد"⁽¹⁾.

- كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها وتدريبها وتطويرها و العمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصالحة المنشأة و العاملين فيها"⁽²⁾.

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

2-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات موارد بشرية على أسس علمية، والإضافة إلى تحفيز العاملين و رفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل و زيادة انتاجاتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب⁽³⁾.

- التوسع والتنمية الصناعية التي تمت في العصر الحديث، الأمر الذي ساعد على ظهور المنظمات العالمية و بداية ظهور مشاكل وصراعات بين الإدارة والعمال ،لذلك حاولت الإدارة استخدام بعض الحلول من خلال أساليب مبتكرة لمواجهة هذه المشاكل.

- التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي و الثقافي .

- بروز العديد من المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن العمال ومن ثم الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية.

- إصدار القوانين والتشريعات العمالية وذلك بتدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال و الشركاء.

¹- صلاح عبد الباقي: مرجع سابق،ص،20، 21، 22.

²- محمود فالج صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص.21،20.

³- مصطفى نجيب شاويش: إدارة المورد البشرية(إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2005، ص24.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا:

2-1-مراحل ما قبل الحرب العالمية الثانية:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها :

- المكننة وحوّلها محل العامل .

- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل(المصنع).

- إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة.

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

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية :

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

وقد توصل (تايلور) إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

- التطور الحقيقي في الإدارة.

- الاختيار العلمي للعاملين.

- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين و تعليمهم.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

¹ - مصطفى نجيب شاويش: إدارة المورد البشرية(إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص24.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات المالية:

يقول الكثير إن ظهور حركة الإدارة العلمية أدى بدوره إلى ظهور المنظمات العمالية، وذلك لأنها كانت تحاول دائما استغلال العمال، لذلك نرى بان هذه المنظمات قد تطورت ونمت خاصة في الدول الصناعية حيث جاءت هذه المنظمات العمالية من اجل إعطاء الحق للعمال وذلك بدفع الأجور وتقليل ساعات العمل وتوفير الوسائل المناسبة، لذلك نجد أن العمال باتوا يستخدمون الإضراب كأسلوب للضغط و القوة.

المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

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

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

2-2- مراحل ما بعد الحرب العالمية الثانية :

المرحلة الأولى: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:

شهدت هذه المرحلة تطورا في مجالات العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب -هاوثورث- بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة - التون مايو- وقد أفنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.¹

المرحلة الثانية: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر :

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

¹ - مصطفى نجيب شاويش: إدارة المورد البشرية(إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص69.

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

3- نظريات إدارة الموارد البشرية:

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

3-1 مدخل الإدارة العلمية:

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

وقد لاحظ تايلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيودان:

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

وقد قوبلت حركت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد في أن تايلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية، واعتبر أن

¹ - صلاح عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص20، 26.

زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستو الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع وأغفل النواحي الإدارية الأخرى.

2-3 مدخل وظائف الإدارة:

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

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

فالبيروقراطية ترتبط دائما بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها. فمن الناحية نجد أن العمل الواحد مقسم إلى أجزاء صغيرة وأن العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد، ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسيا و أفقيا في منتهى الصعوبة⁽¹⁾.

3-3 مدخل العلاقات الإنسانية:

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

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

وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض منها:

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

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

¹ -زيد منير عبوي، سامي حرير: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005، 17، 18.

- السلوك الإنساني احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.
- الحوافز المعنوية للأفراد تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى الحوافز المادية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.
- التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرات الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.
- الإدارة الديمقراطية: أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع⁽¹⁾.

4-3 المدخل الكمي:

- يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية، ويركز على الإدارة باعتبارها نظاما من النماذج و العمليات الرياضية وسمي باسم بحوث العمليات.
- وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق والمشكلات الإدارية في صورة رقمية يعبر عنها برموز و علاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج، ويساعد هذا المدخل المديرين على التفكير المنطقي المنظم و رؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح يسهل لهم عملية اتخاذ القرارات.

5-3 مدخل النظم:

- يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها، وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها العديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها.
- وبناء على ذلك فإن الغدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي ومهمة الإدارة في هذا المجال هو الحفاظ على المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء.
- وتتسم الأنظمة في هذا المدخل بعدد من الخصائص الرئيسية:

- **المدخلات:** لا توجد أي منظمة تتمتع بالاكتمال الذاتي ، إذ لابد لها أن تستورد مصادر الطاقة اللازمة لنشاطها و حركتها وتمثل هذه المصادر في الأفراد والخدمات والمعدات والأموال والأسواق.....الخ.
- **العمليات التحويلية:** وهي استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة .

¹ - سعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، ط2، مركز ولبد سيرفس، القاهرة، 1998، ص14.

- المخرجات: وهي ما تقدمه المنظمة للبيئة كنتاج للنشاط التحويلي مثل: الخدمات، أو المعلومات... الخ.
- الإدارة: وهم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة.
- الأثر المرتد: ويعني المعلومات اللازمة لتتأكد الإدارة أن النتائج المستهدفة (المخرجات) قد تحققت.
- المحيط: المشروع نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجي، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى المحيط.
- الوصول إلى المحيط بأكثر من طريقة: تعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها إلى حالة معينة.

3-6 المدخل الشرطي أو الموقف:

يهدف إلى التركيز على العلاقات المحددة بين عناصر النظام، امتد مدخل الأنظمة إلى ما يسمى بالمدخل الشرطي في الإدارة، ويقوم على أساس أنه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة أي لا توجد طريقة مثلى للإدارة تطبق على كل المشروعات.

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق وبالتالي تساعد على زيادة حجم المعرفة الإدارية.¹

4-أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز هذه الأسباب من خلال حصر مجموعة الأخطاء التي قد يقع فيها بعض الإداريين وهذه الأخطاء يرصدها ديسلر GARY DESSLER كالتالي:

- 1- تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة.
- 2- ارتفاع معدلات دوران العمل بين العاملين.
- 3- تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد.
- 4- ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها .
- 5- مثول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين .
- 6- وقوع المنظمة تحت طائلة القانون الخاص بالأمن المهني بسبب ملائمة قواعد السلامة و الصحة المهنية.
- 7- إحساس بعض العاملين بعدم عدالة ما يحصل عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة .
- 8- قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية لأداء.

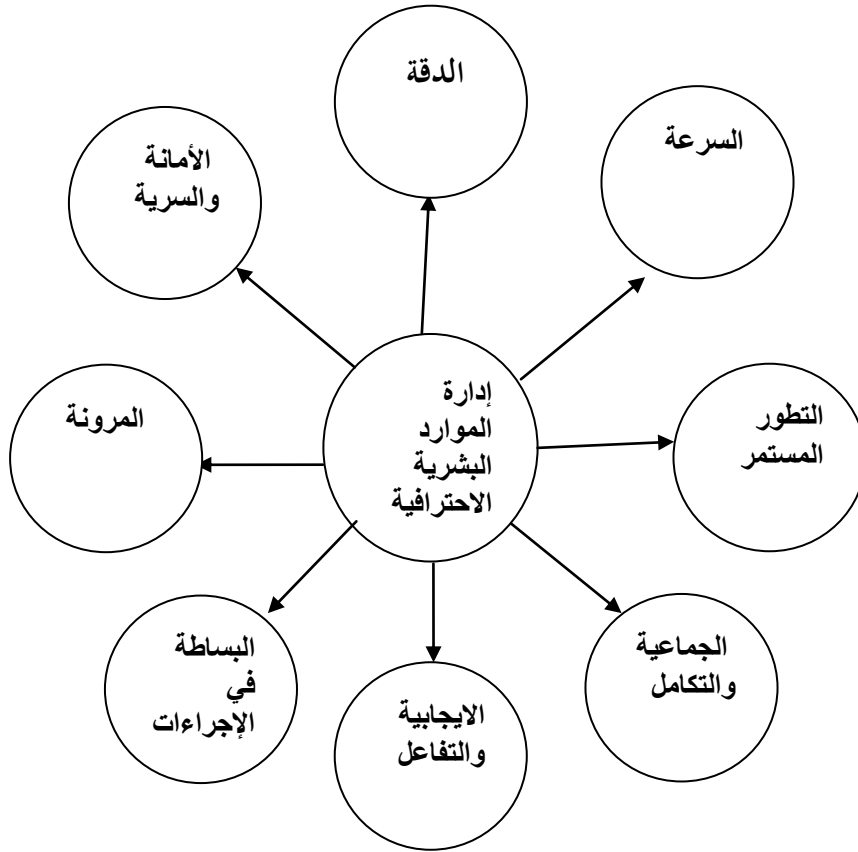
¹ - سعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مرجع سابق، ص14.

9- الالتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل بيئة العمل (1).

5- الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية:

لا بد أن توقن بكفاءة إدارات المنشأة بشكل مباشر بنشاط إدارة الموارد البشرية وكلما كان أداء إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة واحترافا كان لذلك أثرا مباشرا في أداء الأفراد بالإدارات المختلفة.

شكل (1) يبين السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية (2).



المصدر: إبراهيم رمضان الدين: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص 73.

5-1 السرعة:

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

5-2 الدقة:

- في كافة البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية .

¹ -مدحت احمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007، ص76.

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

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

3-5 الأمانة و السرعة:

بالنسبة للمستندات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة خاصة الأرشيف الخاص بكل موظف بالمؤسسة. سرية المستندات الواردة والصادرة إلى ومن الموارد البشرية حتى على الأفراد العاملين بالموارد البشرية إلا بقدر ما تحتاجه ضرورات العمل.

4-5 المرونة:

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

4-5 البساطة في الإجراءات :

في تنفيذ المعاملات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مما يعني التنسيق الجديد بين أفراد فريق عمل الموارد البشرية (الإجازات، المكافآت، تسجيل وتنفيذ التدريب، الحصول على الخدمات الطبية وبقية الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة).

الميل العام إلى التسهيل والتسيير قدر المستطاع مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها. (معادلة تحقيق السهول والسلامة واليسر في انجاز أعمال الموظفين مع الالتزام القانوني بلوائح ونظم المؤسسة).

5-6 الابداعية و التفاعل :

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

5-7 الجماعية والتكامل:

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

¹ - إبراهيم رمضان الدين: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، مرجع سابق، ص 73.

5-8 التطور المستمر:

في مستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين.

في سياسة التحضير بما يواكب التنامي المستمر لاحتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة في نظم وأدوات وأساليب الموارد البشرية المستخدمة⁽¹⁾.

6-أهداف إدارة الموارد البشرية:

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

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

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

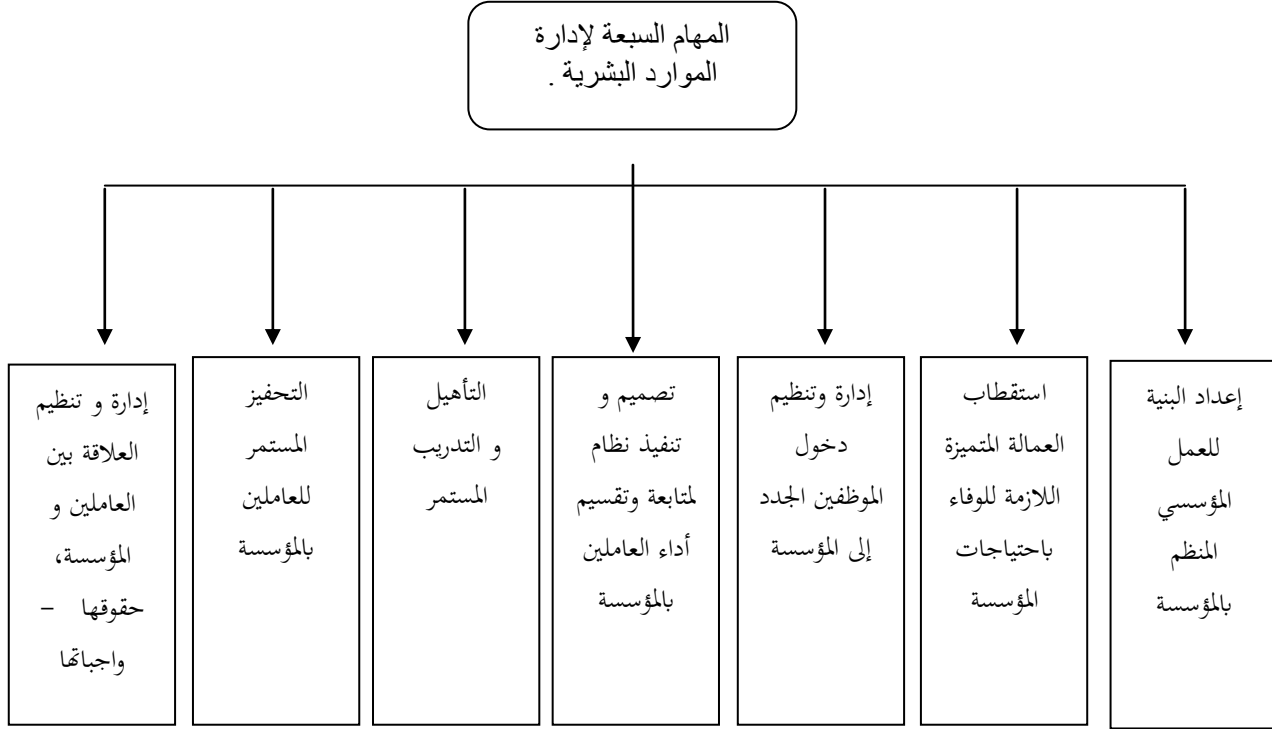
1 - إبراهيم رمضان الدين: المرجع نفسه، ص74

2 - سنان المسوي: إدارة الموارد البشرية... وتأثير العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، ط، الأردن، 2006، ص27،26.

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

7- المهام السبعة لإدارة الموارد البشرية:

شكل (2): يبين المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية⁽¹⁾.



المصدر: (1) إبراهيم رمضان الديب: مرجع سابق، ص34

8 وظائف إدارة الموارد البشرية:

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

و بصفة عامة يمكن التعرف على وظائف و أنشطة الموارد البشرية من خلال تتبع عدد من البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، وإحدى هذه الدراسات قام به colema charles منظمة كبيرة تعمل في مجالات مختلفة من الأعمال.

و يمكن تقسيم تلك الوظائف إلى وظائف رئيسية و أخرى مساعدة .

¹ - إبراهيم رمضان الديب: مرجع سابق، ص34.

8-1 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

8-1-1 تحليل العمل: يعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

8-1-2 تصميم العمل: هو تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على هوية واضحة و توفر الإحساس بالمسؤولية وتوفر التخصيص و تقسيم العمل.

8-1-3 التوصيف الوظيفي: هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، ومهامها، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة⁽¹⁾.

8-1-4 تخطيط القوى العاملة: يعني تخطيط القوى العاملة تقدير الاحتياجات المستقبلية من كل أنواع ومستويات القوى العاملة، وكذا إمكانيات تديرها، فهو يتناول باختصار طلب وعرض العمل سواء على مستوى المشروع أو الدولة، انه تقدير كمي وكيفي للطاقات البشرية المطلوبة والبحث في مصادر عرضها من معاهد تعليمية ومراكز تدريبية، ويقوم على وضع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الأهداف التي يسعى المشروع أو الدولة لتحقيقها⁽²⁾.

8-1-5 الاختيار و التعيين:

8-1-5-1 مفهوم الاختيار: يعرف على انه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة وآخر يرفض⁽³⁾.

8-1-5-2 مفهوم التعيين: هو آخر عملية من مراحل الاختيار والتوظيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة ويقضي الأمر تعريف الفرد بالوظيفة والرئيس المباشر و مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل⁽⁴⁾.

8-1-6 تصميم هيكل الأجور: هو عبارة عن تجميع عدد من الوظائف (أو الدرجات) ويتم تحديد اجر لكل وظيفة وتحصل كل الوظائف التابعة لدرجة معينة على نفس الأجر، بدلا من تحديد اجر مستقل لكل درجة⁽⁵⁾.

8-1-7 تصميم أنظمة الحوافز و المزايا: الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء.

أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضو في المنظمة التي يعمل بها⁽⁶⁾.

1 - احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص، 34، 115، 138.

2 - حمدي أمين عبد الهادي: إدارة شؤون موظفي الدول، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1990، ص33، 34، 35.

3 - مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط3 الأردن، 1998، ص109.

4 - سهيلة محمود عباس: علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الرياض، 1999، ص103.

5 - احمد ماهر: المرجع السابق، ص311.

6 - احمد ماهر: المرجع نفسه، ص347.

8-1-8 تقييم الأداء: ويقصد به متابعة أداء الفرد الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل مطور.

8-1-9 التدريب: هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغيرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاية أدائهم⁽¹⁾.

8-2-2- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية :

8-2-1 العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والتأديب والفصل من الخدمة.

8-2-2 امن و سلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على امن وسلامة وحماية العاملين والأمن والصحة والاتجاهات السليمة لهم

8-2-3 ساعات وجداول المنظمة: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقاً لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضعه نظام يكفل كفاءة العمل.

8-3- الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

8-3-1 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغيرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغيرات في بيئة الأعمال والتغيرات في الأداء الداخلي للمنظمة.

8-3-2 نظم المعلومات و بحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات و المستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي.

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

8-3-3 الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة⁽²⁾.

9- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شؤون العاملين، إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها والتأكد من صلاحيتهم للعمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة،

¹ - حسن احمد الطعاني : التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2007، ص15.

² - احمد ماهر: المرجع السابق ، ص 34، 35، 36.

فعلى مديري الإدارات الأخرى التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة، ويساعد في ذلك إدارة الموارد البشرية، فالعلاقة إذن قوية بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض.

ومن هذا المنطق فإن لإدارة الموارد البشرية وظيفة أو سلطة استشارية فهي عكس الإدارات التنفيذية لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى بل فقط تتمتع بحق المشورة والنصح لها، كما يجب عدم الخلط بين السلطة الاستشارية التي تصف علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى والسلطة التنفيذية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة كون المدير يملك حق إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين داخل إدارته.

غير أن العديد من علماء الإدارة أصبحوا يؤمنون بعدم جدوى الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية خاصة في المنظمات الحديثة والمعقدة وهذا يعني انه يجب إعطاء مدير إدارة الموارد البشرية الحق في إصدار القرارات الملزمة للإدارات الأخرى وهذا ما يجعلها تمارس نوعا ثالثا من السلطة يدعى السلطة الوظيفية ، والتي تستمد منها من خلال الخدمات التي تقدمها للوحدات الإدارية الأخرى مثل إعطاء القوانين واللوائح ووضع

الأنظمة المتعلقة بترقية وتعيين ونقل العاملين، بالإضافة إلى جمع المعلومات عن العاملين وتوصيف وتقييم الوظائف⁽¹⁾.

10- العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية:

تعتبر العلاقة بين العاملين وإدارة المؤسسة الرياضية ذات أهمية خاصة للإدارة الرياضية وهذا ما يعني مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة الرياضية وذلك لعدة أسباب منها أن العاملين يقضون معظم أوقاتهم في المنشأة ولذلك فهم يؤثرون فيها ويتأثرون منها، وهي بطبيعتها تضم أنواع متباينة من العاملين وخاصة إذا كانت كبيرة الحجم، والمؤسسة في المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاج والعمل بدرجة عالية من الكفاءة ورضا العاملين وانسجامهم وتقدمهم وتطوير شخصيتهم حيث تعمل الإدارة على التوفيق بين

مصالح المؤسسة الو مصالح العاملين بها، إذن فهي تقوم أساسا على الأفراد والجماعات أو بصفة رئيسية على الجماعات طالما قامت تلك الجماعات على نظام معين يكفل لها أداء عملها والوصول إلى هدفها .

أما بالنسبة لتنظيم المؤسسة فيعني شيئين هما الوظيفة والهيكلة، فأما الوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في مؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، أما الهيكل أو البناء الذي يمكن أن تسميه المؤسسة أو الشركة أو الهيئة، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل فيها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

¹ - سنان الموسوي: مرجع سابق، ص، 44، 43 .

- إذن المنشأة الرياضية وحدة فنية اجتماعية، المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة وذلك إذا اتبع جوانب رئيسية متداخلة في بعضها يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي :
- الأهداف: والتي واضحة ومعروفة ولكن أسلوب تنفيذها متغير.
 - موارد المنشأة: هي الموارد البشرية، المادية.
 - العمليات الإدارية: كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة⁽¹⁾.

¹ - إسماعيل كروش وآخرون : إدارة الموارد البشرية و علاقتها بنجاح المنشآت الرياضية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية والرياضية كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2006-2007، ص33 ."

خلاصة:

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية، حجم الزاوية في العملية الإدارية، ذلك لان مدى فعالية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد في درجة كبيرة على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات، فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات، والسياسات والخطط وهم الذين يضعون البرامج ويسهرون على تنفيذها و يمكن القول أن نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى الاستخدام الأمثل لهذه القوى، هذا ما يبرز حتمية وجود توصيف وظيفي واضح يحدد مهام و واجبات ومسؤوليات تلك القوى العاملة والحرص على جعلها تتطابق مع مواصفات أو متطلبات الوظائف المشغولة.

الفصل الثالث

المنشآت الرياضية

تمهيد:

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

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

1. نبذة تاريخية عن المنشآت الرياضية :

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

أ/ الهندسة المعمارية اليونانية:

تتضمن الهندسة المعمارية على:

- الساحة العامة : (مكان السوق) :

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

- الإستاد الرياضي:

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

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

- مضمار السباق :

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

- صالة الألعاب الرياضية :

تشبه مثيلاتها في أولمبياد أيفسوس وبرجا مون وهم عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشتمل على ملاعب للرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدرجات للمتفرجين.¹

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2004، ص: 10,09 .

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

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

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

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

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

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

- **مدرج روما القديم**: هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة وقد واجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء لأنهم قاموا بتشبيد المدرج بأكمله فوق الأرض بدلا من تجويفهم للأرض وهنا ظهر حل جديد وذلك باختراع الاسمنت المسلح واستعماله ويعتبر البناء بصفة خاصة سمة مميزة لجميع الاستدادات الحديثة ، يشبه السيرك الروماني في تصميمه ويتسع السيرك الروماني لإقامة سباق الخيل والعربات التي تجرها الخيول وكما ترى فإن الإستاد وصلات الألعاب الرياضية وغيرها من المناطق الأخرى المصممة للرياضة بصفة خاصة أصبحت جزء من التاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 سنة قام اليونانيون والرومان بتغيير طفيف على الإستاد من ناحية التشبيد إن التغييرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الإستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة ويعد ذلك أول إستاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكوين ذات تهوية جيدة.¹

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للغدرة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي "، مرجع سابق ، ص : 12,11 .

2. أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

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

1.2. اختيار الموقع وإمكانية الوصول:

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

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 04 كيلومتر حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيرا على الأقدام.
- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها أي كردون المدينة ودراسة المشاكل الخاصة بمشروعات المرافق العامة للمشروع.
- دراسة الوسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه.
- بالنسبة لاختيار موقع الإستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل الانتقالات للمشاهدين من وإلى الملاعب في أقل وقت ممكن.
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة جيدا ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الإستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب والمدن الرياضية حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والجماهير والحكام والإداريين ورجال الصحافة والإعلام وغيرهم.
- العناية التامة بالخدمات العامة للجماهير والمشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني والملاعب مثل : دورات المياه ، الإسعافات ، المطاعم سريعة الخدمة ، التليفونات ، والتلكس والبريد... بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين.¹

2.2. التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى لا يضطر اللاعب لسير لمسافات طويلة عقب الانتهاء من المباراة أو التدريب .

¹ - حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2004 ، ص : 19,18 .

- يجب أن تكون جميع الملاعب المفتوحة ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها والتحكم في إدارتها .

- هناك عدة أجهزة رياضية تستعمل في نوع واحد من الرياضات مثل : الجمباز ، ألعاب القوى لذلك ينبغي تجميع أماكنها بحيث تكون قريبة من بعضها حتى لا يتعذر على اللاعب مواصلة ممارسة تدريباته على الوجه الكامل .

- يجب أن تكون مباني الغدادة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة الإنجاز الأعمال المطلوبة وحسن سير عملها بكفاءة بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات والحفلات وبقية الخدمات المعاونة .

3.2 عزل العوامل الغير مرغوب فيها :

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

4.2 عوامل السلامة والأمان للملاعب :

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات .
- يراعى في جميع نهايات الملاعب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتتمل أضرار منها كما يجب أن تكون الأبواب المؤدية إلي دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج .
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صنادير وخرطوم المياه وأدوات النظافة... الخ.¹

5.2 الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى .
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل : زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لا تعرض اللاعبين للأضرار .

¹ - حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " ، مرجع سابق ، ص : 20, 21 .

- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه وقانونية مقاييس الحمامات .

6.2. نواحي الإشراف :

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

7.2. الاستغلال الامثل :

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

8.2. الناحية الجمالية :

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

9.2. الناحية الاقتصادية :

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

10.2. توقع التوسع مستقبلا :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يجب علينا مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للعبات المختلفة.¹

11.2. الصيانة :

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

¹ - حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي "، مرجع سابق ، ص : 23,22,21 .

3. مكونات المنشآت الرياضية:

1.3 الإستاد الأولي :

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

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

- **المنشأ الرياضي :** وهو يتكون من عدة عناصر وخدمات مختلفة تقوم بخدمة الجمهور واللاعبين والمشرفون والحكام وكبار الزوار والصحفيين وتوزيع العناصر والخدمات وعلاقتها بأرض الملعب تقسم إلى :
* **عناصر وخدمات الجمهور :** انتظار سيارات ، قطع التذاكر ، مداخل ومخارج المدرجات ... الخ
* **عناصر وخدمات اللاعبين :** حجرات لتبديل الملابس ، دورات المياه ، صالة التدريب والتسخين قبل اللعب ، قاعات صغيرة لإلغاء الدروس وشرح خطة اللعب .

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

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

* **عناصر وخدمات الصحفيين :** دائماً تكون لهم حجرات خاصة بهم مغلقة تعلو المدرجات وذلك لعدم تأثرهم بضوضاء الجمهور.¹

2.3. المدرجات :

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

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

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " ، مرجع سابق " ، ص : 29,30,31 .

3.3. حجرات تبديل ملابس الرياضيين :

وهي تتكون من قسمين :

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

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

3.4. حجرات تبديل ملابس الحكام :

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

3.5. حجرات الصحفيين :

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

3.6. صالونات كبار الزوار وضيوف الشرف :

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

3.7. مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية :

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

- الوصول إلي أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة: حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها¹.
- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة: إن دراسة الامكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتو ليفية المثالية للصفات والمميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة ، إذ يمكن من خلالها الوصول إلي البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة .
- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية: إن دراسة الامكانيات المتاحة في المنشأة تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " ، مرجع سابق ، ص : 32.

- تطوير مختلف ألوان الممارسات الرياضية : من خلال دراسة الإمكانيات والموارد يمكن التوصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الفرد أو الارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

- زيادة أعداد الممارسين : مما لا شك فيه أن دراسة الامكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة لأكثر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية .

- استخدام أفضل للموارد المتاحة : إن الحجم المتاح لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الامكانيات يمكن التوصل إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق إشباع المواطنين .

- تحقيق أفضل للأهداف : إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والامكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق في فعالية مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي إشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.¹

4. النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية :

إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية وإلى أكبر حد من اللامركزية .

المادة 89 من الأمر رقم 95-09 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها ، تعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى ، حيث تنص على أن يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتموين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب ، المنشآت طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

لكي يتسنى لأفراد المجتمع من ممارسة نشاط رياضي وبدني ولا سيما المراهقين داخل المؤسسات التربوية نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة أن حدود الممارسة يتوقف بحدود انتشار هذه المنشآت عبر مختلف المناطق السكنية والمؤسسات التربوية التي يوجد فيها الفرد وبهذا يمكن أن يتحقق مفهوم الممارسة الرياضية وتنميتها بصفة حقيقية .

يمكن لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية بنفس الشروط وتشرط الدولة الجزائرية بأن تكون هذه المنشآت الرياضية منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين ومن أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس .

كذلك جهودات الدولة تتجه إلى التكيف من المنشآت الرياضية حيث أعطت الضوء لكل مجموعة اقتصادية

¹ - عفاف عبد المنعم درويش: "الإمكانيات في التربية البدنية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص: 27, 28.

وإدارية بإنجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس ، في المؤسسات التعليمية والتربوية .¹

5. تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية :

1.5. المنشآت والملاعب :

أ/ المنشآت والملاعب المغلقة :ومثال لها القاعات المغلقة للألعاب والجمباز والمساح وقاعات التدريب بالأنقال... الخ .

ب/ المنشآت والملاعب المفتوحة: مثال لها الملاعب غير المسقوفة كملعب كرة القدم والتنس وحدائق الأطفال

ج/ الملاعب المغطاة المظلمة : ومثال لها الأبنية المدرسية المظلمة

2.5 الأجهزة والأدوات :

أ/ أجهزة قانونية : مثال لها جهاز المتوازنين ، جهاز الوثب العالي والأدوات مثل المضارب والكرات.

ب/ أجهزة أدوات مساعدة : مثال لها جهاز المتوازنين التعليمي ، والأدوات البدنية كالكرات البلاستيكية .

3.5 المرافق والخدمات : ومثال لها :

- الحمامات والدوش

- غرف تبديل الملابس

- غرف هيئة الدرس

- مخزن الأجهزة والأدوات.²

6. نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر :

نظرة عامة :

تمثل المنشآت الولائية الممولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحضائر المتعددة الرياضات وهي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر خصوصا في تنظيم تسيير الممارسة الرياضية التنافسية والجامهيرية والمدرسية والجامعية ، بالإضافة إلى الهيئات العسكرية وقد تأخذ جميعها شكلا واحدا عبر كافة ولايات الوطن ، نأخذ مثلا حول نظام تسيير هذه المنشآت ونستخلص منه الجوانب المتعلقة بذلك .

1.6 النظام الداخلي والإداري للمنشآت الرياضية: (الحضائر المتعددة الرياضات)

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدد من الوحدات الأقسام. إن القسم هو بناء هنا القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب ، ويسير هذا القسم من طرف رئيس القسم. أما الوحدة فهي بنية مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية ، تسيير الوحدة من طرف رئيس الوحدة ، وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما :

¹ - أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه المنظمة الوطنية للتربية البدنية والرياضية، تنظيمها وتطويرها ، وزارة الشباب والرياضة ، الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي المادة 89 ص: 91.

² - عدنان درويش جلون ، أمين أنور الحوي ، محمود عبد الفتاح عنان : " التربية الرياضية المدرسية " ، دار الفكر العربي ، ط3 ، القاهرة ، 1994 ، ص: 109 .

أ- قسم الإدارة والمالية مكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية للمكتب.

ب- القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح وتهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات.¹

2.6 التنظيم المالي للحضائر المتعددة الرياضات:

نحاول تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأحوال اللازمة من أجل تسيير الحضائر المتعددة الرياضات ، كما نشير إلى أن المحاسبة مهيكلة على الشكل الإداري.

إن أموال وميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون مما يأتي :

• عن طريق المداخل :

أ- مدا خيل عادية :

نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية وثقافية ، تنظم في هذه المرافق الرياضية والتي تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.

- مدا خيل ناقصة عن طريق الخدمات والإشهار.

- الأموال المخصصة للتجهيز والعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية وعن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية.

ب- مدا خيل غير عادية :

ناجحة عن النفقات والمصاريف منها مصاريف ونفقات العمل والتجهيز والتشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية للعمل والتجهيز من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المركب.

- نلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بالإضافة إلى تقديم المساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة.

3.6 استعمال المنشآت الرياضية :

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية.

يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية: ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والنوادي المستعملة وهي المرتبة على النحو التالي:

أ- من أجل المنافسات:

1- التظاهرات الرياضية الدولية .

2- البطولات الوطنية المدنية المدرسية الجامعية ،العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.

3- مهرجان للرياضة بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .

4- اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،وزارة الشباب والرياضة ، الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة 6-7

5- اللقاءات الجهوية بين الفرق الجهوية والشرفية للرياضات الجماعية والفردية .

6- اللقاءات المحلية التي تجمع بين الفرق داخل الولاية.

7- يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي .

8- نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

ب- استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:

1- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم .

2- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع.

3- المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصة حوالي ساعة ونصف.¹

4- مؤسسة تربوية ، جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوي على المنشآت الرياضية يسمح لها باحتضان حصص التعليم والتربية الرياضية ويجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال .

5- الجمعيات الرياضية المحلية.

ج- استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

حصص التربية العملية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة في حالة القيام بالتربصات لتكوين الإطارات، هذه هي كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحضائر المتعددة الرياضات ، بدءا باستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواء كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية وأيضا المدرسية وقد خصص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل الممارسة حسب الأولوية.

7. نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية :

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة الرياضة لدى فئات واسعة من المجتمع، ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى ، فقد حرصت أهداف وأسس، لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية ، فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95.09 على: احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

¹ - المريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،وزارة الشباب والرياضة ، الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة:6-7

ومن خلال هذه يتثبت لنا تأييد الدولة على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية ، كما أكدت على ذلك في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 95-09.

وهي " أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة" وعندما يتمكن فيما جاء في هذه المادة . نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه ، وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها وإنما أقلمتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات.

1.7.7.1.7. وضعية المنشآت الرياضية الحالية:

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية، وإن كان يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة ،فإن مجال التجهيزات والصيانة ،يعرف صعوبات عديدة ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع ندرجها فيما يلي :

- أدت التكاليف المالية للاستقلال الباهضة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت.
- ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير وتهاون المسيرين.
- أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية تقليص المداخيل .
- نسبة الضرائب أدى إلى نقص في إيرادات المنشآت الرياضية.
- تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة وارتفاع نسبة تكاليف استعمال الأجهزة (الطاقة الكهربائية والمياه).
- سوء الصيانة الذي مس جميع هذه المنشآت الرياضية والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاهتمام والمراقبة.
- بعد المسؤول الأول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها.
- وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللإقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه المنشآت الرياضية الأثر الواضح.
- كذلك ضعف الإقتصاد الوطني والعجز عن إيجاد موارد جديدة للتمويل .إلى جانب هذا إنجاز منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها .
- فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الإقتصاد الوطني حيث تقل المداخيل.¹

¹ - الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها ، وزارة الشباب والرياضة ، الباب الرابع ، ص : 32 .

2.7. محاولة إعطاء البديل:

إن وضعية المنشآت الرياضية التي آلت إليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير والمسايرة لها وبالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا في طرف تطبيقه ومواد نظيره.

ولهذا نحاول إعطاء بعض الاقتراحات أو إيجاد البديل لإعادة إصلاح هذه المنشآت والدفع بها للخروج من دوامة الأزمة التي تحيط بها فيجب على المعنيين والسلطات اتخاذ بعض الإجراءات منها :

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الارادات والمداخيل .
 - الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية .
 - ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية .
 - إعادة النظر في موارد المنشآت ن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.
 - تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والايادات.
 - التجفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المردودية والإنتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية.
 - توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوطنية.
- كذلك العمل من أجل التصدي لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي . وذلك بالقيام بـ:
- إعادة اتفاقية بين وزارة الشبيبة والرياضة ووزارة الاقتصاد ، خصوصا الجمارك من أجل تشجيع استيراد المعدات والتجهيزات الرياضية.

- تشجيع إنشاء شركات مختلفة مع تساوي نظام الجمركة والضريبة.

- حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب ، الاستثمار في إنتاج العتاد الرياضي .

- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيض رسوم الضريبة.¹

3.7. التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية:

لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها، ويتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي 90.48 لسنة 1990.

المعدل والمتمم للأمر 71.71 المتضمن إحداث المركب الأولمبي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الأولمبي الذي يدعي في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي .

نستنتج من خلال ما جاء في هذه المادة أنها ذهبت إلى حد كبير لتطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية ، خصوصا المبدأ المتمثل في الاستقلالية .

¹ - الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995، مرجع سابق ، ص : 32 .

حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والتي تصبح تسري عليها قواعد القانون التجاري وبالتالي تحولها القدرة على اكتساب الحقوق. والتحمل بالالتزامات وهذا ما يدعم استقلالية المؤسسة من وجود ذمة مالية مستقلة مما ينتج عنخ أرباح وتراكم في الأموال.

إن الشخصية المعنوية هي عامل إسناد الملكية ، كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي وذلك بالاعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة ، وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة ¹.

كذلك تتمتعها بالأهلية القانونية أي أن المؤسسة لها حق الاشتراط ،الالتزام والتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض. لكن كماليتها ليست مطلقة بحيث أنها مقيدة بالحدود التي يعينها عقد إنشائها أو المقررة من طرف القانون .

أما فيما يخص الشرط الأول من المادة والمتمثل في الطابع التجاري والصناعي لهذه المنشآت فمبدأ المتاجرة يتعلق بوظيفة ونشاط المؤسسة من حيث خضوعها لمبدأ الإدارة التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية الخاصة الخاضعة إلى أحكام القانون التجاري من حيث التنظيمات أو أعمالها أو أموالها .

من ناحية التنظيم فهي منظمة على شكل الشركة ويمكن اعتبار المنشآت الرياضية هي من هذا الشكل مساهمة عامة لمساهمة الدولة في تسيير شؤون هذه المنشآت بأموالها ،أما من الناحية الوظيفية فإنها تقوم بأعمال تجارية طبقا لما تبرمه من عقود تجارية توخيا للسرعة والائتمان والإقلاع من الشكليات ، واحترام القوة الملزمة للعقود وتشديد الجزاء على عدم التنفيذ.

أما من الناحية المالية للمؤسسة ذات الطابع التجاري فالنظام القانوني الحاكم لأموال وممتلكات المؤسسة يرتد إلى أحكام النظام التجاري لإخراجها من نطاق فكرة الأموال العامة. وبالتالي تبقى خاضعة لأحكام القانون الخاص من حيث التصرفات عليها في تكوينها أو تسييرها ،فان راس المال التأسيسي يجب أن يكون مكتوبا ومدفوعا بكامله حسب الأشكال الذي نصت عليه قواعد التسيير المالي .

أما من ناحية التسيير فان أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري معندمة على نظام التسيير المالي والمحاسب التجاري. وبالنسبة لأموال التشغيل فأنها على اختلاف أنواعها قابلة للتنازل منها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة ، فهي محلا لمختلف التصرفات التجارية من بيع ، وتنازل وإيجار... الخ وهذا خلافا للوضع السابق ، أين كانت أموال المؤسسات العمومية الاشتراكية هي أملاك الدولة ولا يمكن التصرف فيها، أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعاون المدني والتجاري بحيث لا يمكن لا التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية المنية المبسطة على الأموال العمومية ، حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990، المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971، المتضمن أحداث المركب الأولي، العدد 5 ، 01 فيفري 1990 .

8. نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية :

بعدما مرت الجزائر بعدة مراحل في تسيير المؤسسات ابتداء من فترة استقلالها إلى غاية فترة الثمانينات حيث التجأت الدولة إلى انتهاج منهج جديد في تسيير منشآتها ومؤسساتها والذي تدعمه بقانون 1988 والذي ينص في جميع قواعده على مبدأ الاستقلالية باعتبارها الركن الرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد ، فهو منبثق من النصوص والمواثيق الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 والذي ينص لدى تحديده على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية لهذه المؤسسات العمومية قصد تحسين أكثر لفعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وذلك عن طريق احترام المعايير والتحكم أفضل في قواعد التسيير.

وكذلك مختلف النصوص الأساسية التي كانت تلح على مبدأ الاستقلالية خاصة المؤتمر الاستثنائي لسنة 1980م الخاص بالقضايا الاقتصادية والمتعلق بلائحة التسيير والتنظيم إلى إصلاح وسائل إعادة التنظيم للممتلكات الدولة وإثراء نظم التخطيط ولا مركزية وديمقراطية الاقتصاد في اتجاه تطوير المؤسسات واستقلالية التسيير على جميع مستويات الجهاز الاقتصادي والاجتماعي .

لهذا فقد انتهج المشرع الجزائري هذا المبدأ في التسيير للمؤسسات كما لاقتة مختلف أنماط التسيير في الجزائر من فشل كان كامن في طريق تطبيقه ومواد تنظيمه .وقد جاء هذا النظام الجديد لينعش ويعيد ويعطي نفس انطلاقة جديدة لهذه المؤسسات والمنشآت والدفع بها إلى التكور والازدهار والتحسين من مستوياتها والخروج بها من أزمتها ، والذي كان ماها الفشل والإفلاس لا محالة من جراء ضعف وسوء التسيير السابق .¹

1.8. ضرورة الفعالية والكفاءة في التسيير للمنشآت الرياضية:

يقوم المسير بأعماله في إطار من الفعالية والكفاءة حيث تعني هذه الأخيرة إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياس ذلك بمدى تقديم هذه المنشآت الرياضية بخدماتها الرياضية ، أما الكفاءة فتعني إنجاز المهام بطريقة سليمة. فعلى سبيل المثال تخفيف تكلفة الوحدة المنجزة مع المحافظة على النوعية وهذا يدل على زيادة الكفاءة.

إن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب بينما تشير الكفاءة إلى القيام بالعمل بالطريقة المناسبة ، من هذا يمكن القول بأن المسير الفعال الغير كفاء أفضل من المسير الكفاء ، ويلاحظ في الواقع أن فشل معظم التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية ، أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاءة. نستنتج أن عدم الفعالية وعدم الكفاءة في التسيير لعمل المنشآت ينعكسان سلبا على الخدمات المنتجة، حيث تصبح هناك رداءة الخدمات وارتفاع التكاليف .²

¹ - احمد الصغير بعلي: "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992، ص: 10.

² - أحمد رفيق الطيب: " التسيير والتنظيم والمنشآت " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992، ص : 17.16 .

من خلال هذا نلح على ضرورة التحلي بالكفاءة في التسيير في الأوضاع الحالية لتسيير المنشآت الرياضية وذلك حفاظا على تقديم الخدمات بتكاليف معقولة نتيجة للوضعية الاجتماعية السيئة التي تميز بها بلادنا .
نعني بذلك أن الأندية الرياضية وحتى الرياضيين لا يمكنهم استعمال المنشآت الرياضية ، ومنه الكفاءة والفعالية والتسيير يعود بالفائدة المشتركة على كلا الطرفين من جهة وعلى التسيير الحسن لهذه المنشآت الرياضية من جهة أخرى ، حيث يكون استثمار وزيادة من حيث الزبائن ، أين يكون المستفيد هو المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى .

2.8. أفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية :

على حسب ما جاء في النصوص والمواثيق القانونية التي تحث على توفير وتهيئة المنشآت الرياضية ، وضرورة نشرها عبر كافة المناطق السكنية وهذا من أجل مساعدة أكبر عدد ممكن من الشباب الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولذا فقد قامت الدولة بعمل رائد مشجع .

لكن ونظرا لطريقة التسيير المطبقة غالبا لهذه المنشآت فقد واجهتها مشاكل وعراقيل آلت دون الوصول إلى الأهداف المسطرة ، ومن ثم فقد قامت السلطات بالتفكير في شيء جديد يعطي الدعم والنفس القوي للنهوض بها من جديد وانتهاج نظام آخر في تسيير هذه المنشآت الرياضية ، والقائم على مبدأ الاستقلالية للتسيير ، بما فيه من أسس تشجع على العمل في إطار مستقل بعيد كل البعد عن الضغوطات والمراقبة من طرف الدولة في الحدود المتفق عليها من أجل سير ناجح ، وحتى تكون مثلا لكل التنظيمات والمنشآت السابقة الفاشلة. إن طموحات وآفاق الممارسة الرياضية محدودة في إطار عمل هذه المنشآت الرياضية التي تعتمد على نظام أو المبدأ التجاري مثل كافة المؤسسات الأخرى .

لكن في إطار تنظيم عمل الأندية التي تستفيد من تمويل من طرف مؤسسات اقتصادية عمومية ، وحتى الخاصة منها ، وهذا من أجل أهداف مشتركة ومتبادلة وإن زاح هذا النظام على مبدأه هذا فسوف يخلف مشاكل تؤثر سلبا على الرياضة الجزائرية وخصوصا الرياضة الجماهيرية وحتى الفئات الصغرى وعليه فمن واجب السلطات المعنية ، اتخاذ تدابير وإجراءات استعجالية حتى لا تقع في مثل هذه الأزمات والتخفيف من حدة المشاكل التي تعاني منها الرياضة الجزائرية خاصة والأندية الرياضية عامة . كذلك يجب العمل من اجل أن يكون ارتفاع في مستوى الممارسة الرياضية في ظل هذا النظام الجديد للتسيير لهذه المنشآت وإزاحة الذهنيات القديمة التي طرحت عدة مشاكل فيما يخص تسييرها .

وهنا نبين عمل الدولة والقائم على تسيير الندية الرياضية وتمويلها أو على تسيير المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها ، وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية ، فلم تذهب إلى خصوصيتها مباشرة بل أقلمتها مع النصوص الأساسية لاستقلالية المؤسسات وذلك بتقليص دعمها المالي لها وإعطائها طابع تجاري في تعاملها مع الرياضيين ، من اجل إعطاء حماس ودفع للنهوض بالممارسة الرياضية ودفع المستوى البدني وبالتالي الارتقاء للمستويات الأعلى ولما لا في ظل العمل المتواصل لهذه المنشآت والمؤسسات العمومية.¹

¹ - أحمد رفيق الطيب : " التسيير والتنظيم والمنشآت " ، مرجع سابق ، ص : 18 .

خلاصة:

إن الحاجة إلى المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي ، وإنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات.

إن توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

الجانب التطبيقي

1- الاجراءات المنهجية للدراسة

2- عرض وتحليل النتائج

3- مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج

الفصل الاول

*الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

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

1/ الدراسة الاستطلاعية:

قبل قيامنا بتوزيع استمارات الاستبيان قمنا بالاتصال ببعض المسيرين وموظفين المركب الرياضي 18 فبراير والاطلاع على كيفية إدارتهم وكيفية تسيير الموارد البشرية لمختلف المصالح فيها وعلى ضوء كل هذا قمنا بطرح بعض الأسئلة على موظفين المركب الرياضي، والتي كانت إجاباتهم مقنعة نوعا ما لذا قمنا بإنشاء استبيان خاص بموظفين تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية بمركب 18 فبراير لولاية بسكرة وذلك للكشف عن طرق التسيير الموارد البشرية داخل هذه المنشآت الرياضية.

2/ المنهج المستخدم:

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها، وهذا الاختيار نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها، وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديدها، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة.¹

3-/- أدوات الدراسة:

استمارة الاستبيان: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه وإعادتها ثانية كما تعرف أيضا أنها مجموعة الأسئلة المطروحة والمرتبطة بأهداف الدراسة، توجه لأفراد العينة بغية الحصول على إجابات مختلفة تعكس آرائهم ومواقفهم.²

فهي تعد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.
- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- صياغة الأسئلة بالغة العربية مراعاة للمستوى الثقافي والعلمي لكل موظف.
- احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب: نعم أو لا، وأسئلة شبه مفتوحة تتحدد لها إجابات يختار المستقضي منه إحداها وأسئلة مفتوحة لاقتراح الحلول المناسبة.

¹ - ديولد فان دالين (تأليف) مجّد نبيل نوفل وآخرون: "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط2، 1984، ص: 313.

² - معروف أحلام وآخرون: "أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال، المسيلة، 2005/2004، ص: 65.

- 4- صدق وثبات اداة الدراسة:

- **الصدق:** وهو شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمه ويعتبر مقياس الصدق من أهم المقاييس التي يحرص الباحث على مراعاتها عند القيام بالبحث ضمانا لعامل الموضوعية حتى يمكن التحكم في الجوانب الذاتية ، ويقصد بالصدق صحة الاختبار لقياس ما وضع لقياسه ، إن صدق الأداة المستخدمة في البحث مها اختلف

- أسلوب القياس بمعنى قدرته على قياس ما وضعت من أجله أو الصفة المراد قياسها وتعد الأداة صادقة إذا قاست ما أعدت لقياسه فقط.¹

- **صدق المحكمين:**

- وللوقوف على مدى تناسب أسئلة الاستبيان مع أهداف الدراسة وباستخدام رأي الأستاذ المشرف قمنا بعرض الاستبيان عليه شهد له بتجربة والخبرة في مجال البحث العلمي حيث استفدنا من ملاحظته على هذا الأساس تم استبعاد عدد من العبارات وإضافة أخرى واستبعاد أسئلة وإضافة أخرى وقد تم إخراج الشكل النهائي للاستمارة الموضحة في الملاحق.

- **الثبات:**

بعد ذلك قمنا بعرضها مرة أخرى على الأستاذ المشرف قصد تحكيمها وقد اجمع على صدق محتوى الاستمارة

- 5- مجتمع الاصلي للبحث:

- بناءا على فرضيات الدراسة فان مجتمع البحث يتكون من موظفين ومدراء المركب الرياضي 18 فبراير لولاية بسكرة، ومجتمع البحث من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون مجموعة من المدارس ، الفرق ، السكان ، أو أي وحدات أخرى ويطلق على المجتمع الإحصائي اسم العلم ويمكن تحديده على أنه كل الأشياء التي تملك الخصائص أو السمات قابلة للملاحظة والقياس والتحليل الإحصائي.

- 6/ عينة البحث وكيفية اختيارها:

- هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية ،وهي تعتبر جزء من الكل ،بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي ،ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل.

- من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة قصدية، وشملت موظفي المركب بولاية بسكرة ولم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وكان حجم العينة (60) موظف .

¹ - فاطمة عوض صابر وآخرون ، أسس البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، ط1 ، 2001 ، ص67.

- ضبط متغيرات افراد العينة:
- السن: ويتمثل في اعمار موظفين
- الجنس: المجموعة التي وزعت عليها الاستبيان
- المكان: مركب 18 فبراير بسكرة
- وسائل القياس: جميع عناصر العينة تطبق نفس الوسائل.
- 7/ ضبط متغيرات الدراسة:
- إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع
- المتغير المستقل: إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو "تسيير الموارد البشرية".

- المتغير التابع: هو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو "المنشآت الرياضية".

8-مجالات الدراسة:

- المجال المكاني : شملت الدراسة موظفين مركب الرياضي 18 فبراير بسكرة .
- المجال الزمني: تم اجراء البحث في الفترة الممتدة من اوائل مارس الى نهاية شهر افريل وهذا خصصناه للجانب النظري ومن اوائل افريل قمنا تحضير اسئلة الاستبيان ،وبعدها تم توزيعها على العينة المختارة وبعد ذلك قمنا بجمع النتائج وتحليلها ومناقشتها.

9-الوسائل الإحصائية:

استجابة لطبيعة البحث استعنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية واحدة لحساب نسب التكرارات في الإجابات وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلي معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هي :

- النسب المئوية (قاعدة الثلاثية) المعروفة ب:

$$\begin{array}{l} \text{س} \longleftarrow 100\% \\ \text{ع} \longleftarrow \text{x} \end{array}$$

حيث أن: X: النسبة المئوية.

ع: عدد الإجابات (عدد التكرارات)

س: عدد أفراد العينة.

- كما استعملنا طريقة تحليل الأشكال: استخدمنا الدوائر كأشكال لتبيين معطيات الجداول وتحويلها إلى درجات الزوايا التي يحتلها كل اقتراح من الدائرة وكانت طريقة حسابها بالقاعدة الثلاثية كالآتي:

$$\begin{array}{l} 360^{\circ} \longleftarrow 100\% \\ \text{ز}^{\circ} \longleftarrow \text{س} \% \end{array}$$

$$z = s \times 360 / 100$$

z: درجة الزاوية التي يحتلها هذا الاقتراح من الدائرة.

s: النسبة المئوية للاقتراح.

خلاصة

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج ، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها و أن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة، و تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد له أن تتوفر لديه أدوات البحث مختارة بدقة من عينة ومتغيرات و الطرق الإحصائية... الخ ، تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع، ومنه فإن العمل بالمنهجية تعد أمرا ضروريا في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة ، إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدممين في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات .

الفصل الثاني

*عرض وتحليل النتائج

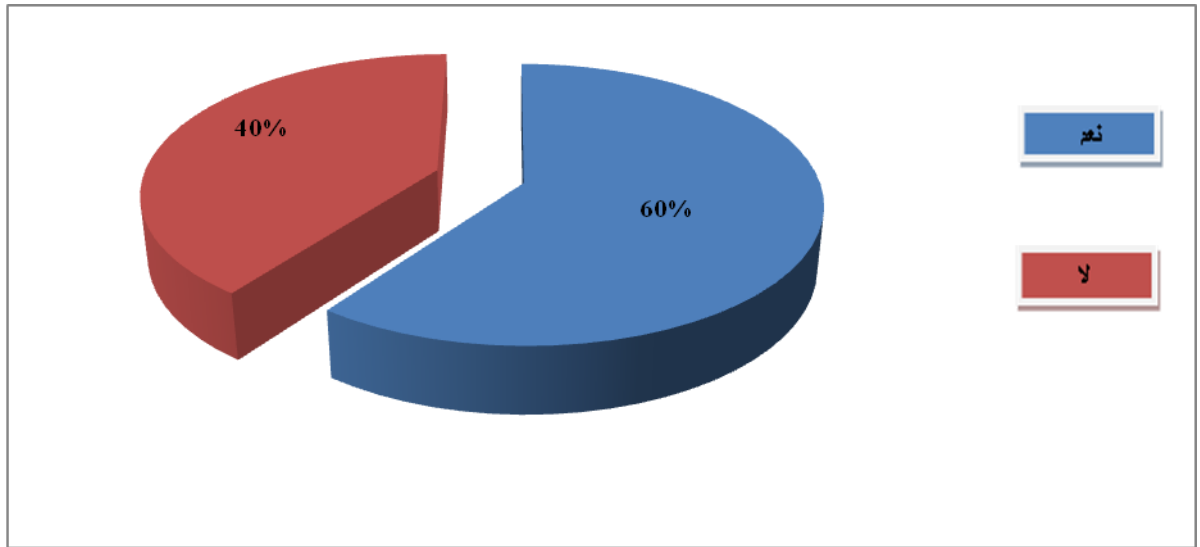
السؤال الأول :

هل تلقيتم في مشواركم العلمي معلومات عن التخطيط ؟

الغرض من السؤال :

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	36	60
لا	24	40
المجموع	60	100

الجدول رقم 01 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 60% أن لديهم معلومات سابقة عن عملية التخطيط ، عكس نسبة 40% الآخرين الذين ليست لديهم أدنى فكرة عن التخطيط.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين أن لديهم معلومات سابقة عن عملية التخطيط .

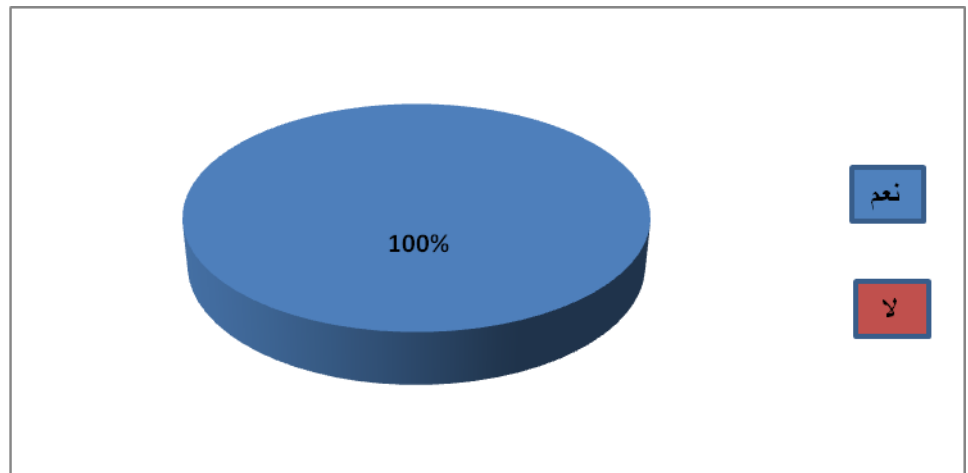
السؤال الثاني :

هل صحيح أن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية ؟

الغرض من السؤال : اكتشاف صحة أهمية التخطيط و دوره في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	60	100
لا	0	0
المجموع	60	100

جدول رقم 02 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



عرض و تحليل النتائج :

يبين لنا الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يرون بأن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية .

الاستنتاج :

نخلص من النتائج عليها في الجدول أن كامل الإداريين يرون أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية .

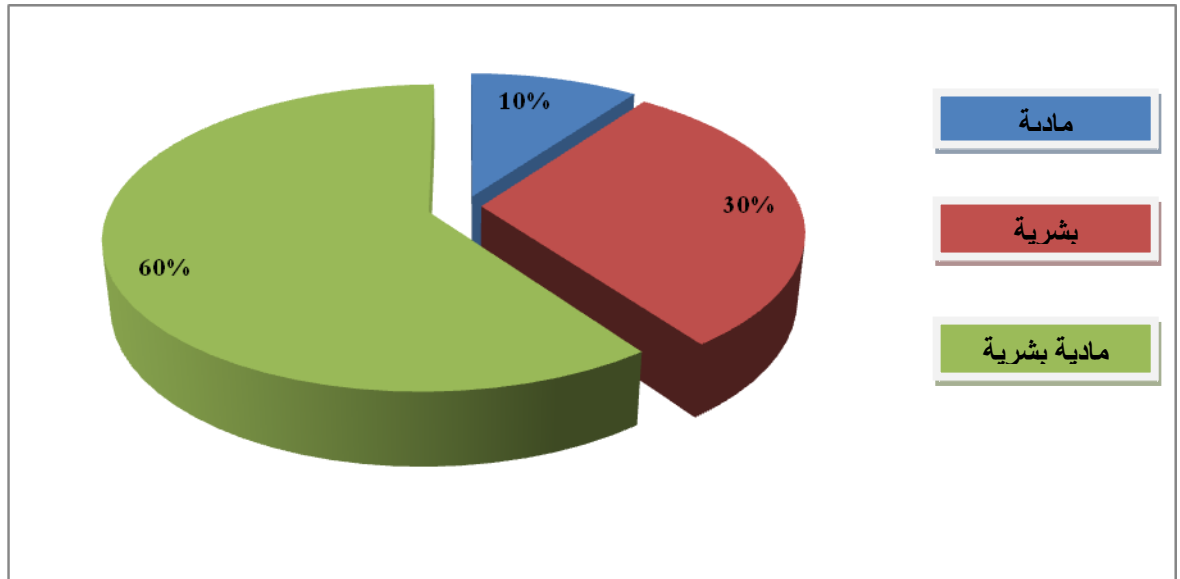
السؤال الثالث :

ما نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في إنجاز عملية التخطيط ؟

الغرض من السؤال : معرفة نوع الإمكانيات المستخدمة في إنجاز عملية التخطيط (مادية ، بشرية ، أو مادية بشرية).

الإجابة	التكرار	النسبة %
مادية	6	10
بشرية	18	30
مادية بشرية	36	60
المجموع	60	100

جدول رقم 03 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من الإداريين يرون للجانب المادي البشري الدور الأساسي في إنجاز عملية التخطيط ، على غرار نسبة 30% من الإداريين يرون تتمحور على الجانب المادي، أما الفئة الأخيرة المتمثلة في 10% يؤيدون الجانب المادي من إمكانيات لغرض تحقيق عملية التخطيط.

الاستنتاج :

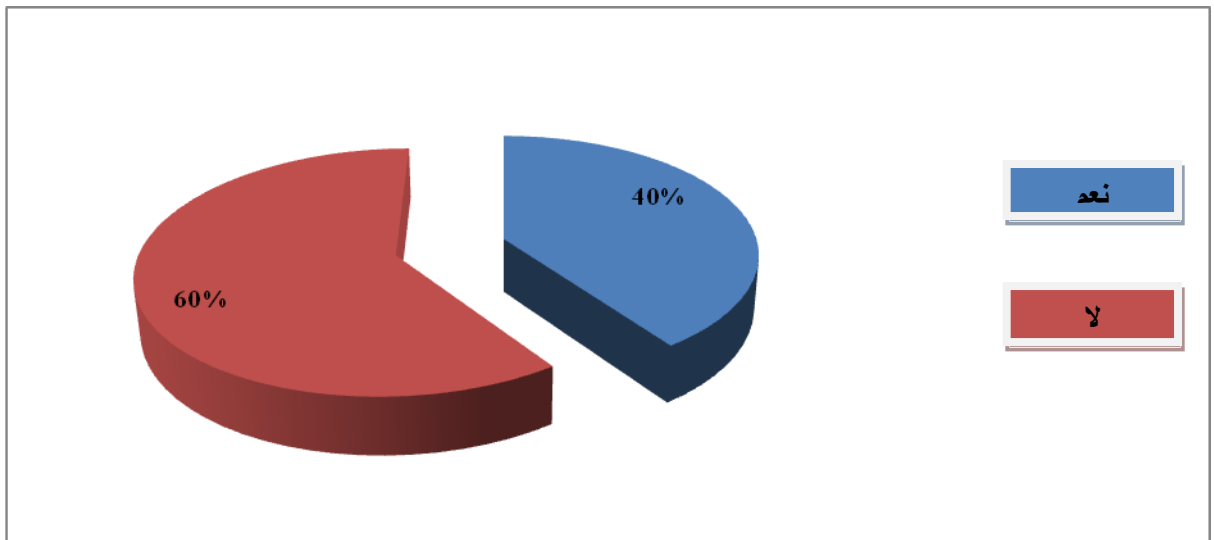
نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الإداريين يؤيدون فكرة أن للجانب المادي البشري الفضل الكبير في تحقيق و إنجاز عملية التخطيط.

السؤال الرابع :

هل تستطيع إدارة المنشآت الرياضية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها و التفكير في حلول لها ؟
الغرض من السؤال : معرفة إمكانية تنبؤ الإدارة بالمشكلات قبل الوقوع فيها و إمكانية إيجاد الحلول لها.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	24	40
لا	36	60
المجموع	60	100

جدول رقم 04 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



عرض و تحليل النتائج :

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 60% من الإداريين يرون أن إدارة المنشآت الرياضية غير قادرة على التنبؤ و إيجاد الحلول للمشكلات و العراقيل داخل المنشأة بيد أن 40% من الإداريين يرون العكس.

الاستنتاج :

نستنتج و نخلص من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يشككون في قدرة إدارة المنشآت الرياضية على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها و استحالة إيجاد الحلول لها.

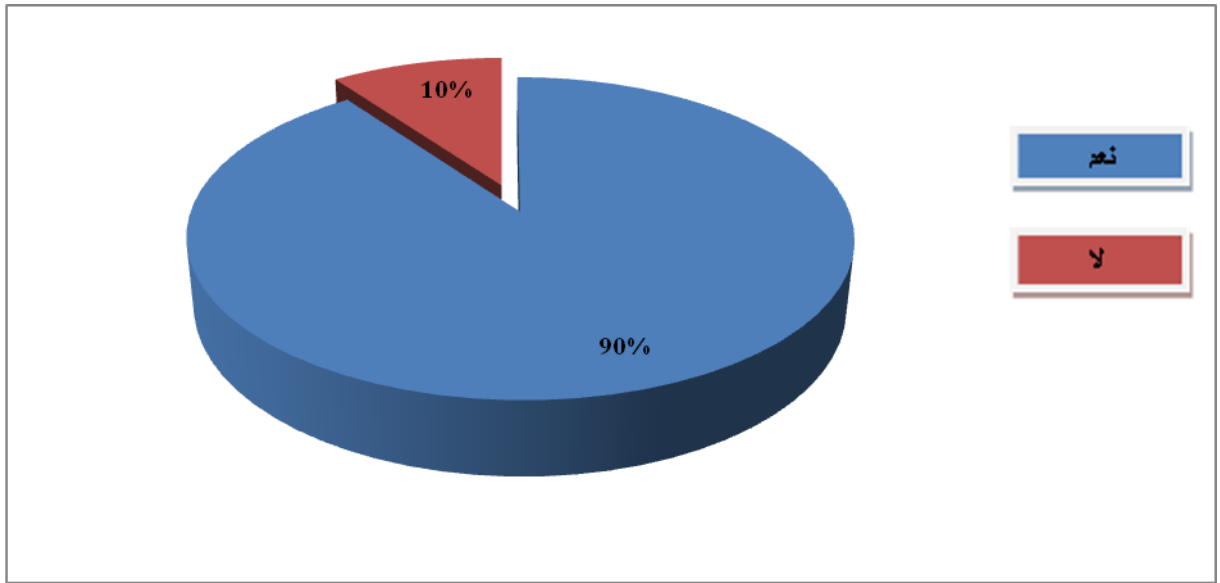
السؤال الخامس :

هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة نجاعة تحديد البرامج و دورها في تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	54	90
لا	6	10
المجموع	60	100

الجدول رقم 05 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



عرض و تحليل النتائج :

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 90% يرون أن تحديد البرامج و التخطيط لها يهدف إلى تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية ، عكس نسبة 10% من الإداريين الذين يرون عكس الأغلبية الأخرى من الإداريين.

الاستنتاج :

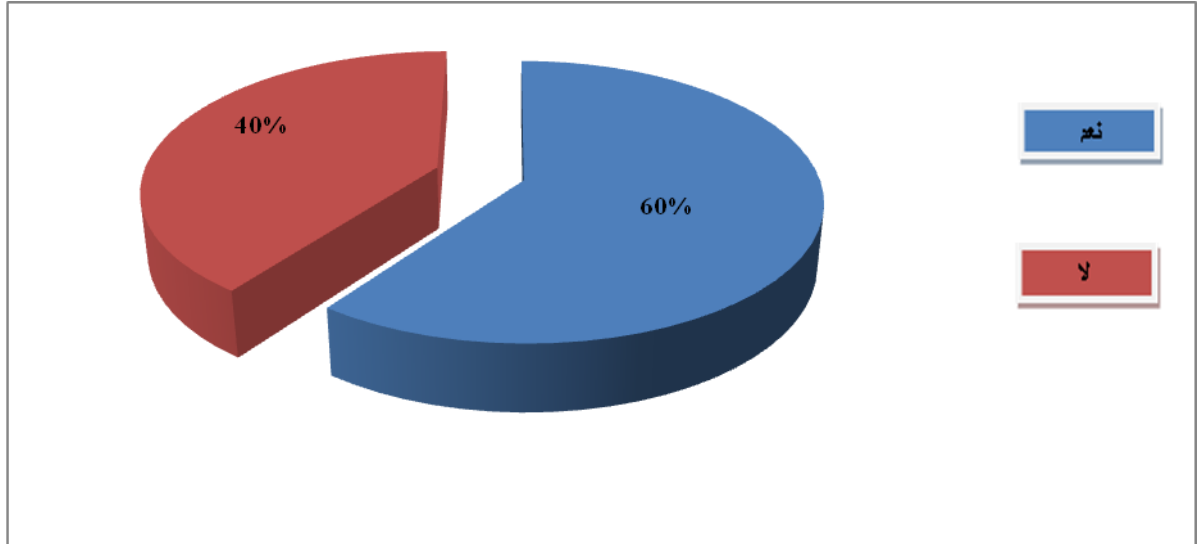
نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن أغلبية الإداريين يرون أن تحديد البرامج يهدف إلى تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية.

السؤال السادس :

هل تسمح إدارة المنشآت الرياضية للمسؤولين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بالتسيير ؟
الغرض من السؤال : التعرف على مدى صنع القرارات الادارية من طرف المسؤولين في ادارة المنشأة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	36	60
لا	24	40
المجموع	60	100

الجدول رقم 06 : يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 60% يرون أن إدارة المنشآت الرياضية تسمح بمشاركة القرارات الإدارية الخاصة بالتخطيط ، عكس نسبة 40% الآخرين الذين يرون عكس ذلك.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يرون أن إدارة المنشآت الرياضية تسمح بمشاركة القرارات الإدارية الخاصة بالتخطيط.

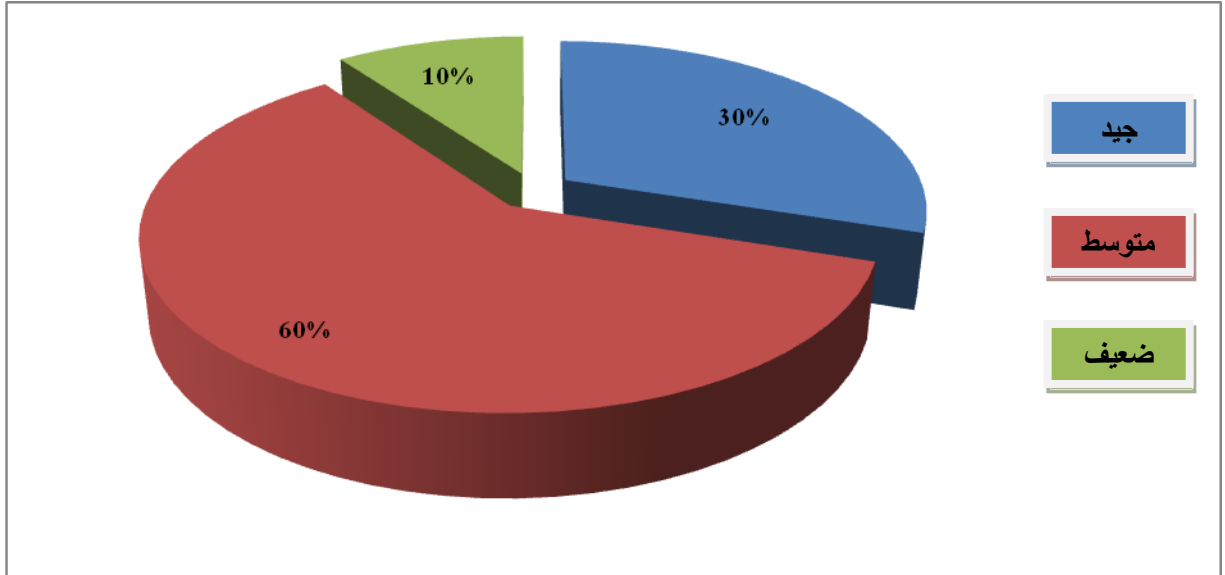
السؤال السابع :

ما رأيك في النظام المنتهج في تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة آراء الإداريين في النظام المنتهج داخل المنشآت الرياضية .

الإجابة	التكرار	النسبة %
جيد	18	30
متوسط	36	60
ضعيف	6	10
المجموع	60	100

الجدول رقم 07 : يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع.



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 60% يرون أن النظام المنتهج و المتبع في تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية ذا مستوى متوسط ، على غرار نسبة 30% من الإداريين يرونه ذا مستوى جيد ، أما الفئة الأخيرة و التي تمثل نسبة 10% تراه ضعيف المستوى.

الاستنتاج :

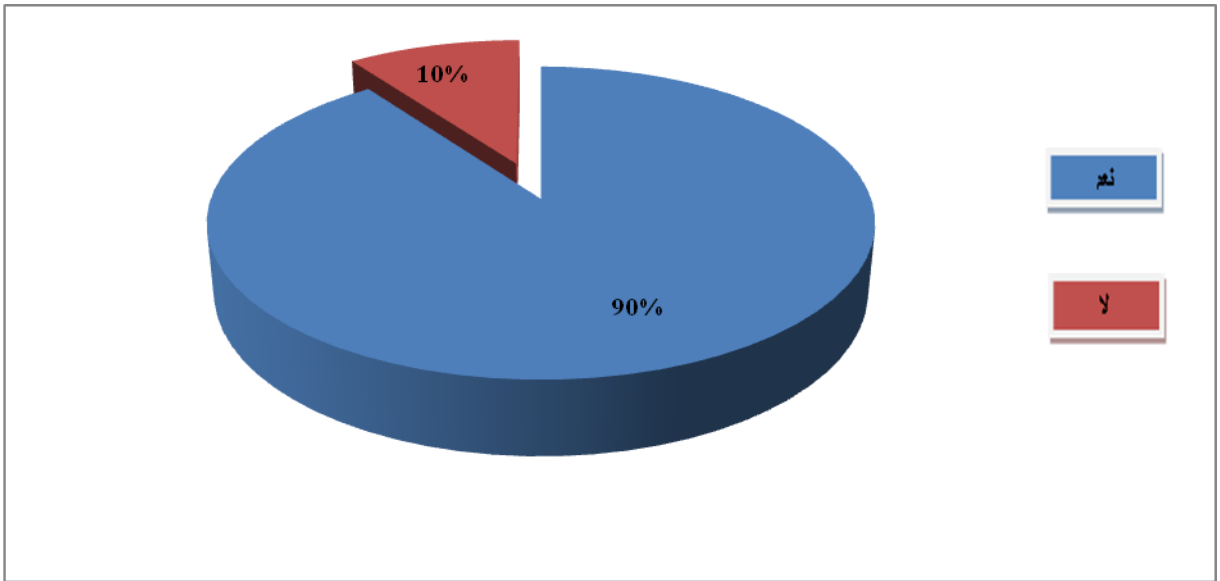
نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يرون أن النظام المنتهج في تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية متوسط نوعا ما.

السؤال الثامن :

هل ترى أن نظام تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية يساعد على تطوير و تحسين مستواها ؟
الغرض من السؤال : التعرف على إمكانية نظام تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	54	90
لا	6	10
المجموع	60	100

الجدول رقم 08 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن.



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 90% يرون أن نظام تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية يساعد على تطوير و تحسين مستواها ، بينما 10% يرون العكس.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يرون أن الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية يساعد على تطوير و تحسين مستواها.

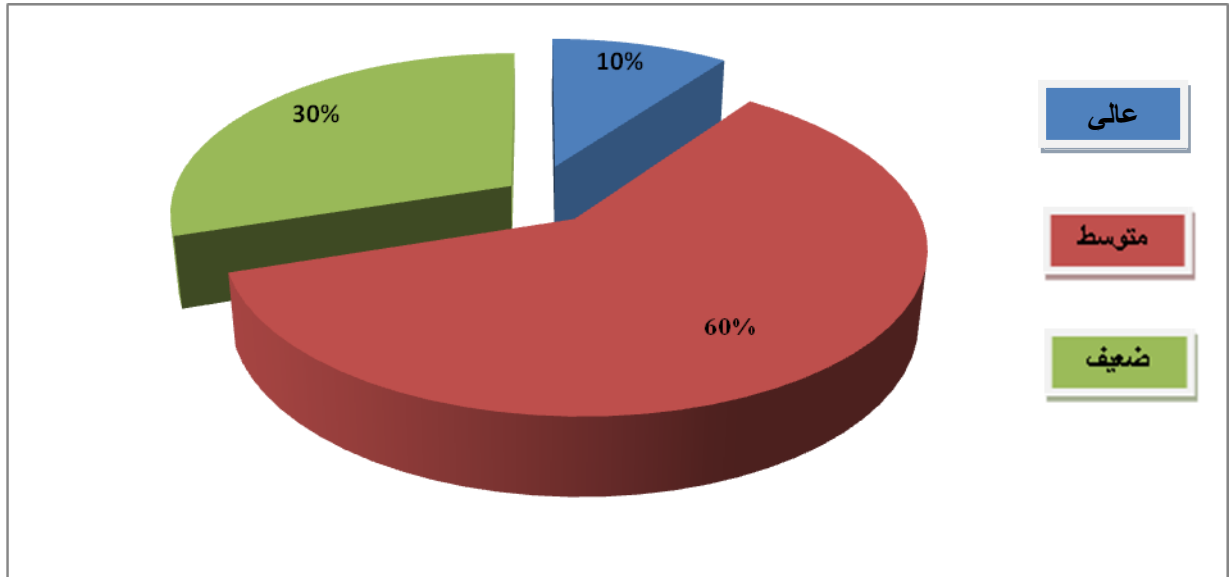
السؤال التاسع :

ما هو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية ؟

الغرض من السؤال : التعرف على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
عالي	6	10
متوسط	36	60
ضعيف	18	30
المجموع	60	100

الجدول رقم 09 : يبين إجابة الإداريين على السؤال التاسع.



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 60% يرون أن مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية متوسط نوعاً ما على غرار نسبة 30% منهم يرون أنه ضعيف ، أما الفئة الأخيرة المتمثلة في 10% من الإداريين ترى أنه ذا مستوى عالي.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يرون أن مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية متوسط .

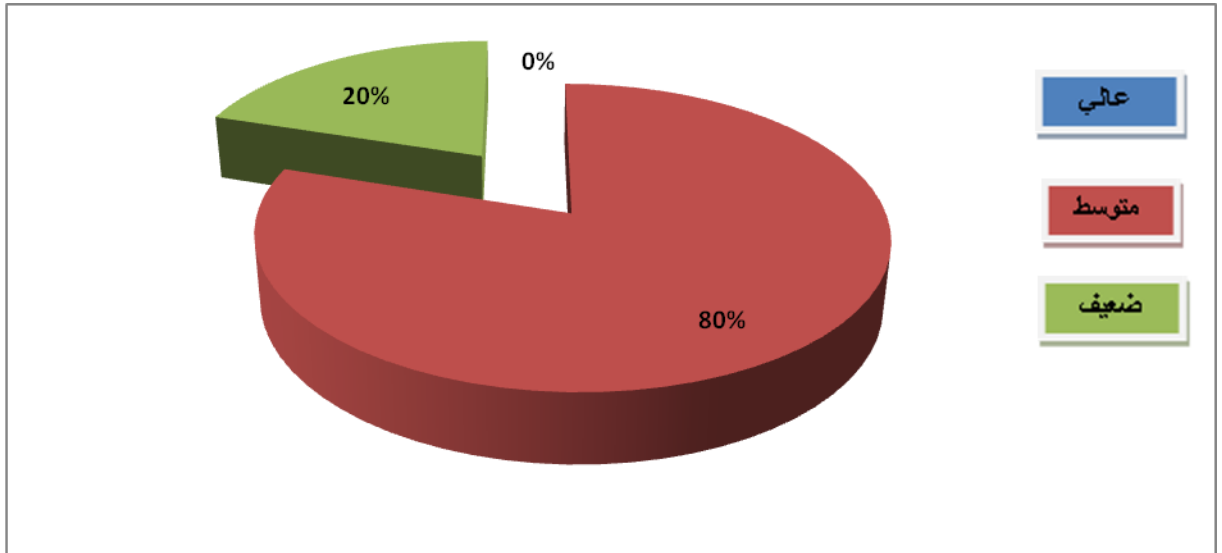
السؤال العاشر :

هل ترى أن هناك تطور للموارد البشرية داخل منشآتكم الرياضية ؟

الغرض من السؤال : التعرف على مدى تطور الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
عالي	0	0
متوسط	48	80
ضعيف	12	20
المجموع	60	100

الجدول رقم 10 : يبين إجابة الإداريين على السؤال العاشر .



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 80% يرون أن هناك تطور للموارد البشرية بمستوى متوسط في المنشأة الرياضية ، بينما نسبة الإداريين المقدرة بـ 20% ترى أنه لا يوجد تطور على مستوى هذه الأخيرة.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يرون أن تطور الموارد البشرية على مستوى المنشأة الرياضية متوسط نوعا ما.

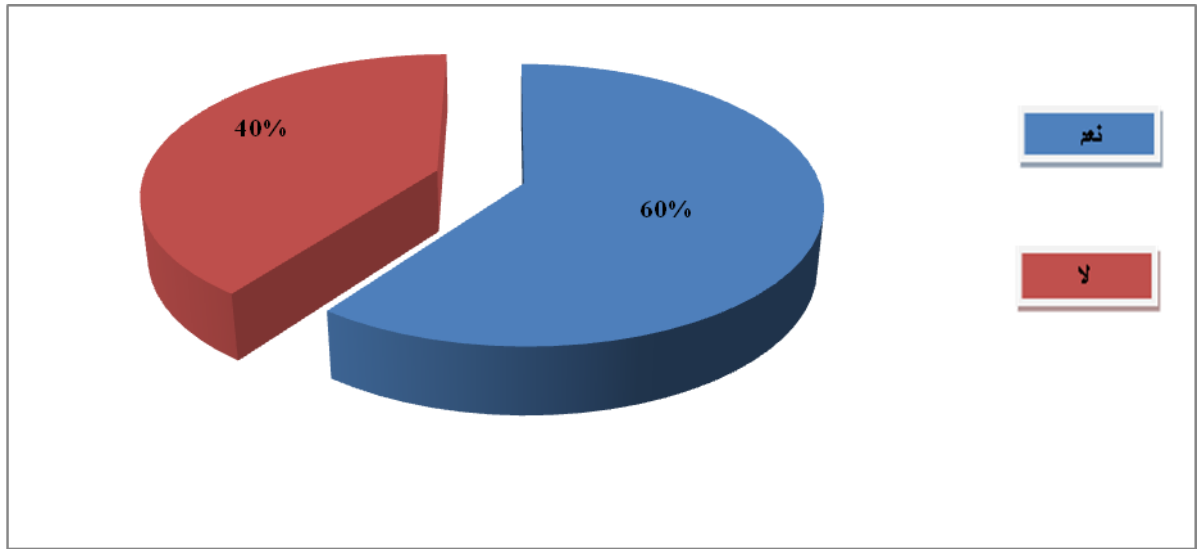
السؤال الحادي عشر :

هل في نظركم أن كل فرد أو إداري ملزم بمجموعة من الأعمال الموكلة له ؟

الغرض من السؤال : التعرف على مدى التزام الأفراد و الإداريين بالأعمال الموكلة لهم داخل المنشأة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	36	60
لا	24	40
المجموع	60	100

الجدول رقم 11 : يبين إجابة الإداريين و الأفراد على السؤال الحادي عشر.



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 60% يرون أن كل فرد أو إداري ملزم بالقيام بالأعمال الموجهة له داخل المنشأة ، عكس النسبة المتبقية و المقدرة بـ 40% و التي ترى عكس ذلك.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يرون أن الأعمال و المهام الموجهة للأفراد و الإداريين يتم القيام بها.

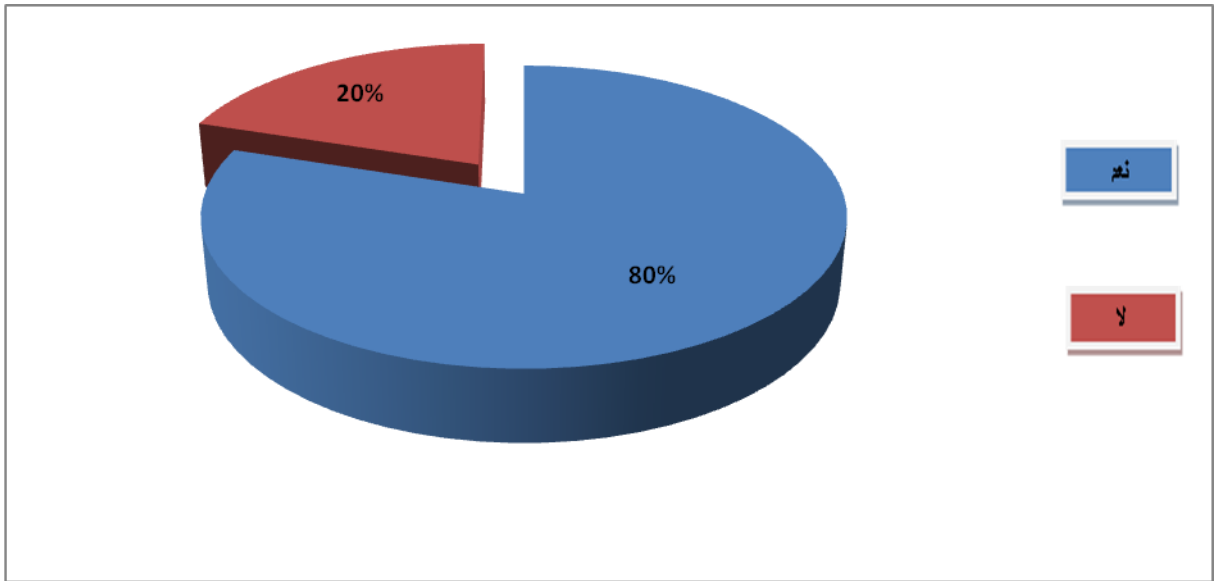
السؤال الثاني عشر :

هل تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى اهتمام إدارة المنشأة الرياضية بالعمل و تحقيق الأهداف.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	48	80
لا	12	20
المجموع	60	100

الجدول رقم 12 : يبين إجابة الإداريين و الأفراد على السؤال الثاني عشر.



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 80% يرون أن إدارة المنشأة الرياضية تبدي اهتماما بالعمل و تحقيق الغايات و الأهداف ، غير أن النسبة المقدرة بـ 20% الباقين يرون عكس ذلك.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الإداريين يرون أن إدارة المنشأة الرياضية تولي اهتماما كبيرا بالعمل و تحقيق الأهداف و النتائج.

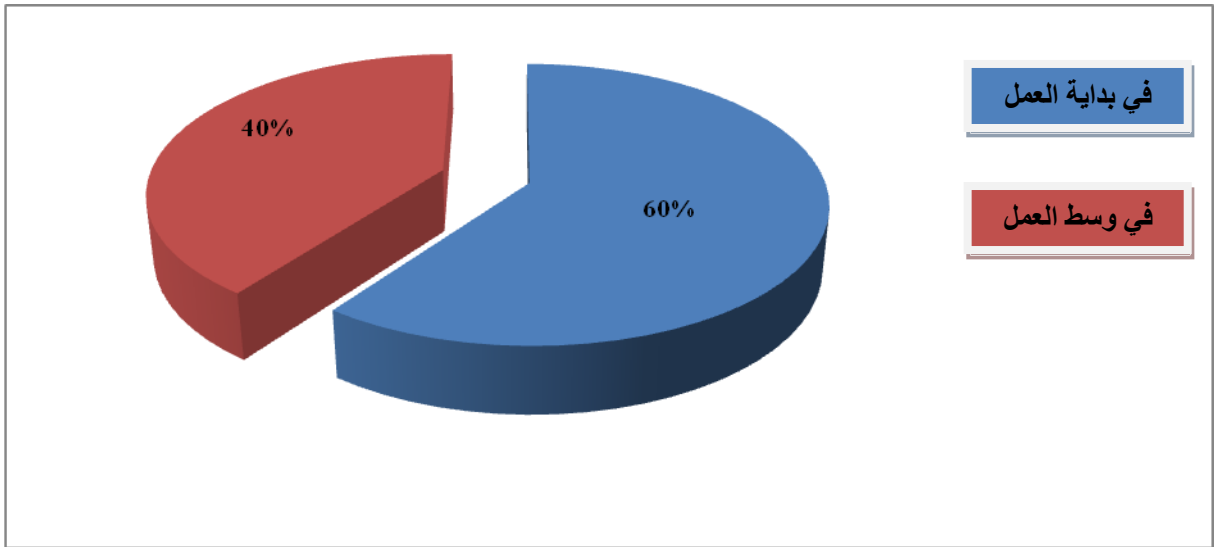
السؤال الثالث عشر :

في رأيك متى تكون عملية الرقابة داخل المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال :

الإجابة	التكرار	النسبة %
في بداية العمل	36	60
في وسط العمل	24	40
المجموع	60	100

الجدول رقم 13 : يبين إجابة الإداريين و الأفراد على السؤال الثالث عشر.



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 60% يرون أن عملية الرقابة تكون في بداية العمل داخل المنشأة الرياضية ، على غرار باقي الإداريين و المقدره نسبتهم بـ 40% و الذين يرون أن الرقابة تكون في وسط العمل.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الإداريين يرون أن عملية الرقابة تكون في بداية العمل داخل المنشأة الرياضية.

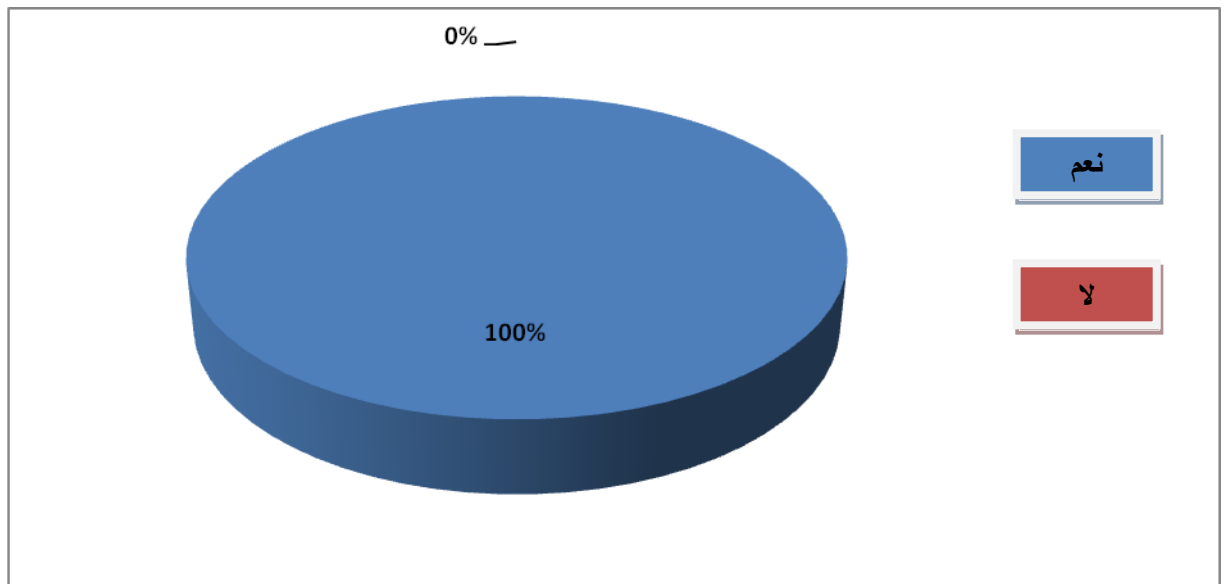
السؤال الرابع عشر :

هل هناك أشخاص معينين بتنفيذ عملية الرقابة ؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كان هناك أفراد مكلفين بتنفيذ عملية الرقابة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	60	100
لا	0	0
المجموع	60	100

الجدول رقم 14 : يبين إجابة الإداريين و الأفراد على السؤال الرابع عشر.



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 100% يرون أن هناك أشخاص معينين و مكلفين بتنفيذ عملية الرقابة داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الإداريين يرون أن هناك أشخاص معينين و مكلفين بتنفيذ عملية الرقابة داخل المنشأة الرياضية.

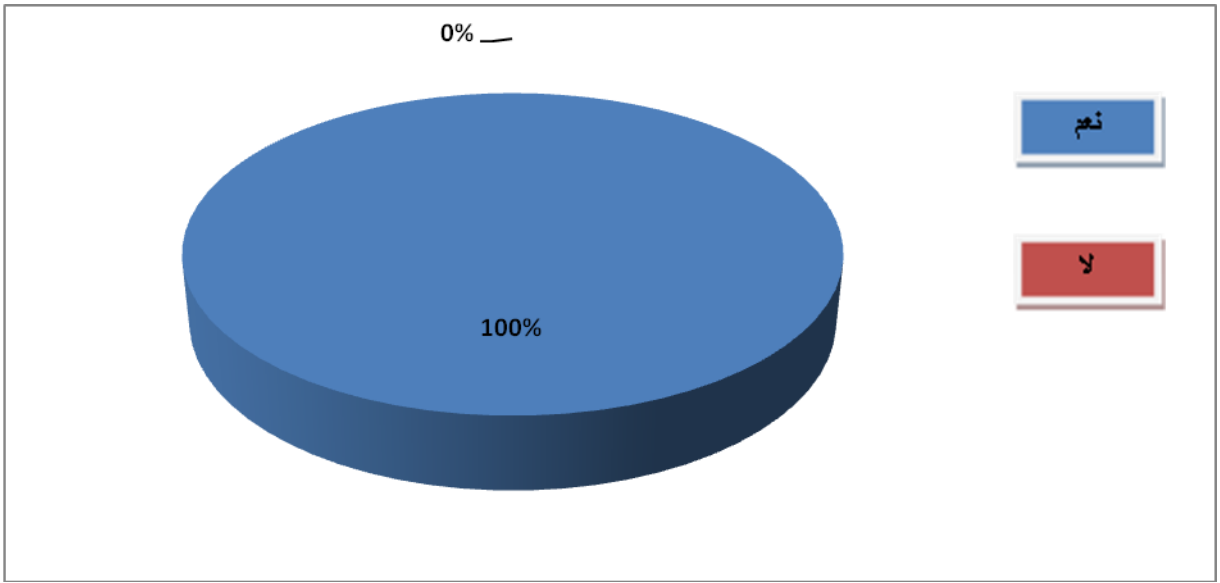
السؤال الخامس عشر :

هل صحيح أنه كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل ؟

الغرض من السؤال :

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	60	100
لا	0	0
المجموع	60	100

الجدول رقم 15 : يبين إجابة الإداريين و الأفراد على السؤال الخامس عشر.



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 100% يقرون بأن النتائج تكون أفضل عندما تكون هناك رقابة فعالة.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الإداريين يرون أن الرقابة الفعالة تساعد في الوصول إلى نتائج أفضل و أحسن.

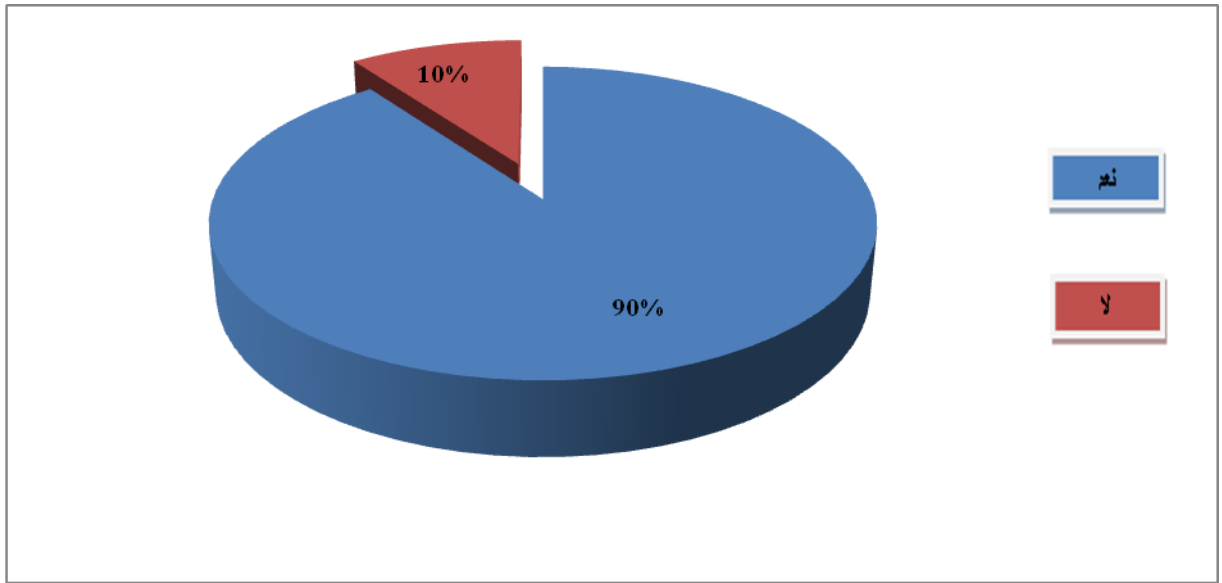
السؤال السادس عشر :

هل لعملية الرقابة دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية للمنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى دور الرقابة في تحسين أداء الموارد البشرية للمنشأة الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	54	90
لا	6	10
المجموع	60	100

الجدول رقم 16 : يبين إجابة الأفراد و الإداريين على السؤال السادس عشر.



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 90% يرون أن لعملية الرقابة دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية للمنشأة ، بينما يرى 10% من الإداريين عكس ذلك.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الإداريين يرون أن لعملية الرقابة دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية للمنشأة الرياضية.

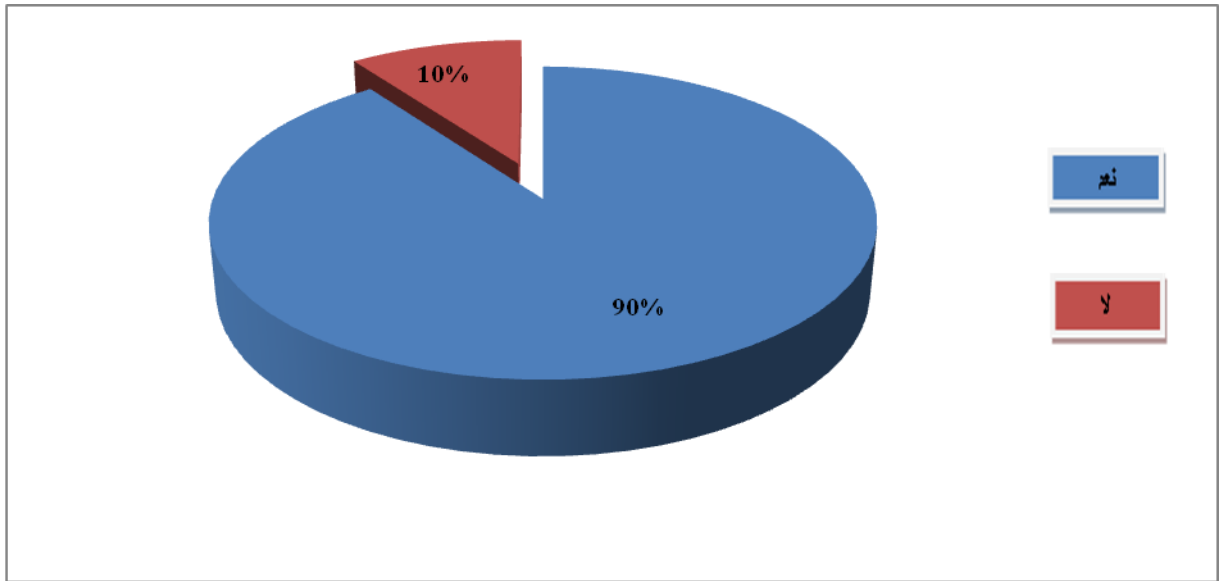
السؤال السابع عشر :

هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ ؟

الغرض من السؤال :

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	54	90
لا	6	10
المجموع	60	100

الجدول رقم 17 : يبين إجابة الأفراد و الإداريين على السؤال السابع عشر.



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 90% يرون أن عملية الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و تفادي الوقوع فيها و سوء التنفيذ ، بيد أن نسبة 10% من الإداريين يرون عكس ذلك.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الإداريين يرون أن عملية الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و تفادي الوقوع فيها و سوء التنفيذ.

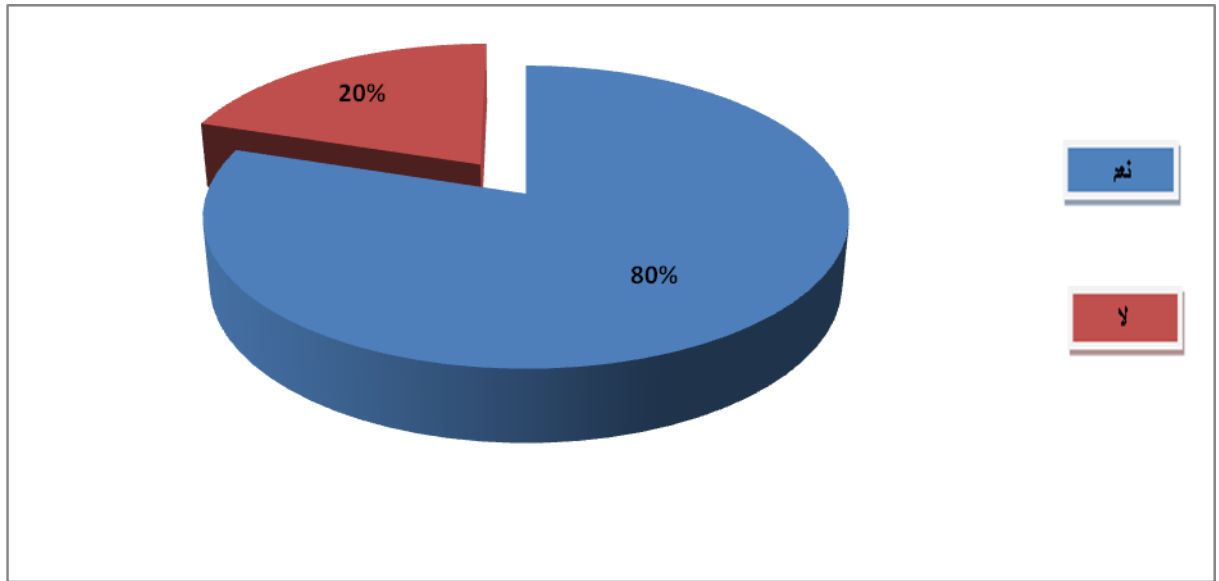
السؤال الثامن عشر :

هل عملية تنفيذ الأعمال و المهام لها فائدة على المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال :

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	48	80
لا	12	20
المجموع	60	100

الجدول رقم 18 : يبين إجابة الأفراد و الإداريين على السؤال الثامن عشر.



عرض و تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين 80% يرون أن عملية تنفيذ الأعمال لها رجع و فائدة على المنشأة الرياضية ، بيد أن نسبة 20% من الإداريين يرون عكس ذلك.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الإداريين يرون أن عملية تنفيذ الأعمال لها رجع و فائدة على المنشأة الرياضية.

الفصل الثالث

*مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج

1- مناقشة الفرضيات :

1-1- مناقشة الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: " تعتمد الإدارة على التخطيط في تسيير الموارد البشرية "

من خلال أجوبة أفراد العينة على أسئلة: 2-5 والتي ترمي إجابتهم إلى إبراز اعتماد الإدارة على عملية التخطيط كوظيفة من وظائفها بشكل متلائم بحيث لا يمكن الاستغناء عنها نظرا للغايات والأهداف التي تحتويها هذه العملية من تحسين وتطوير في أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية، ومن هنا فان التخطيط الجيد في تسيير الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية يؤدي إلى أداء مميز لها.

إلا انه نجد بعض الانتقادات الموجهة والمتحصل عليها خاصة في السؤال الاول والرابع وهذا راجع لعدم تلقي بعض إداريي وموظفي المنشأة مجموعة من المعلومات النظرية المتعلقة بوظيفة التخطيط في مجال الموارد البشرية، وكذا السؤال السابع الذي يبرز وجود عراقيل ومعوقات تحول دون نجاح عملية لتخطيط نظرا لافتقار وقلة خبراء في هذا المجال وذلك حسب رأي معظم موظفي واداريي المنشأة.

ومن هنا نستطيع القول أنه يمكن للإدارة الاعتماد على عملية التخطيط كوظيفة من وظائفها في تسيير الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، وهذا ما يحقق الفرضية الأولى.

1-2- مناقشة الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية : " اعتماد الإدارة على التنظيم في تسيير الموارد البشرية ".
من خلال أجوبة أفراد العينة على الأسئلة 2-6 والتي تهدف إلى معرفة مدى اعتماد الإدارة على عملية التنظيم داخل المنشأة، وكذا إبراز اهتمام الإدارة بالعمل على تحقيق الأهداف والغايات والمصالح المشتركة للمنشأة. ولدينا كذلك الإجابات المتحصل عليها في السؤال رقم 4 و5 حيث يرون أن التنظيم يساعد على الإرشاد والتوضيح في إدارة الموارد البشرية، ومنهم من يقول أنه عنصر فعال ومهم في تسهيل عملية التسيير، وهذا ما يدل على أن للتنظيم دور إيجابي ومهم في إدارة الموارد البشرية .
ولدينا كذلك نتائج متحصل عليها في السؤال رقم 3 وبنسبة 80% حيث يرون أن مستوى التنظيم متوسط نوعا ما، ومن هنا نستطيع القول أن الإدارة تعتمد على وظيفة التنظيم في تسيير الموارد البشرية للمنشأة، ومنه تحققت الفرضية الثانية.

1-3- مناقشة الفرضية الثالثة :

الفرضية الثالثة: "اعتماد الإدارة على عملية الرقابة في تسيير الموارد البشرية " .
من خلال أجوبة أفراد العينة على السؤال رقم 01 المتمثل في إبراز مدى وجوب تنفيذ عملية الرقابة كوظيفة إدارية في تسيير الأفراد والعاملين داخل المنشأة الرياضية، ولزام وجود أفراد معينين بتطبيق الرقابة وهذا ما استنتجناه من خلال نتائج أجوبة الأفراد على السؤال 02، ان للرقابة دور فعال وإيجابي في تحسين اداء تسيير المورد البشري للمنشأة هذا لما أدلت به ردود الأفراد والعاملين المتمثلة في أجوبتهم على السؤال رقم 3-4، وكذا نجد في النتائج المتحصل عليها في الاجوبة على الاسئلة 5 و6، الدور الفعال لعملية الرقابة في تسيير الموارد البشرية للمنشأة في المساعدة على تلاشي الاخطاء وتفادي الوقوع فيها ومنه نقول أنه تحققت الفرضية الثالثة.

من خلال المعطيات النظرية والتطبيقية وبناء على النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي توصلنا من خلالها إلى إبراز ومعرفة مدى تطبيق عمليات ووظائف الإدارة في تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية نستنتج مايلي:

- مدى إدراك الموظفين و العمال، وكذا المكلفين على وجه الخصوص بتنفيذ وتطبيق وظائف الإدارة المختلفة في تسيير المورد البشري، مما يسهل عليهم تنظيم وتسيير وإدارة هذا الأخير داخل المنشآت الرياضية، كما يؤمنون بأن للتخطيط قيمة قصوى وله دور في الترغيب في العمل وخلق روح المسؤولية والالتزام في أداء الواجبات مما يؤدي إلى تحقيق فاعلية الأداء وهذا يؤدي إلى تحقيق الفرضية الأولى.
- يملك معظم الإداريين والموظفين مجموعة من الأفكار والنظرات المسبقة على عمليات ووظائف الإدارة.
- نستنتج أن جميع الإداريين يهتمون بالعمليات الإدارية، وهذا ما يؤدي حتما إلى تطوير التفكير الإداري وتطبيق عملية التخطيط في التسيير، وأغلب موظفي المنشآت الرياضية كانت لهم رؤية مشتركة على أن للتخطيط مبادئ عامة تساعد على إدارة وتسيير المورد البشري وهذا يؤدي حتما إلى تحقيق الفرضية الأولى.
- إبراز إلمام معظم الإداريين لمفهوم شامل للوظائف الإدارية عامة والتنظيم خاصة، كما أجمع مدراء المنشآت الرياضية على أن التنظيم يعتبر من الوظائف الإدارية والأساسية في عملية التأثير على الأفراد قصد تشجيعهم لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفرضية الثانية.
- ميول معظم مدراء المنشآت الرياضية بنسبة كبيرة إلى استعمال أو تطبيق التنظيم في إدارة وتسيير المورد البشري للمنشآت الرياضية، واعتباره أساس لتحفيز الأفراد ودفعهم إلى العمل من خلال إثارة العمل الجماعي والنهوض بالكفاءات المشتركة بجميع الأشخاص وحسن استغلالها، كذلك إدراك المدراء على ضرورة امتلاكهم لهاته الوظيفة بغية تحقيق تسيير جيد ومنظم لعمال وإداريي المنشأة . وبذلك يكون قد تم تحقيق الفرضية الثانية.
- نستنتج أن دور الرقابة ومدى نجاعتها وفعاليتها في تسيير المورد البشري داخل المنشأة تكمن في قيام المكلفين بهذه العملية بصفة دائمة وملازمة كمتابعة إبراز الدور الفعال لعملية ووظيفة الرقابة في تحقيق النتائج المرجوة والمبتغاة، إذ يتوجب وجود معايير رقابية وقياسية دقيقة للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها، وهذا يحقق الفرضية الثالثة.
- جميع موظفي وإداريي المنشآت الرياضية لهم رؤية واحدة مفادها تطبيق وتكريس والعمل وفق الوظائف الإدارية الأساسية وذلك قصد تسيير المورد البشري للمنشأة

إقتراحات

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة تبين واضح لنا أن لوظائف الإدارة في تسيير الموارد

البشرية داخل المنشآت الرياضية ، وانطلاقاً من هذا يمكن أن نوصي ونقترح ما يلي :

- تشجيع الطلبة والباحثين للقيام بإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة .
- إجراء تربصات تكوينية في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية .
- الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة .
- وضع برامج خاصة بالإدارة ومراقبتها .
- وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للمورد البشري للمنشآت الرياضية.
- تحسين الاستغلال وتوجيه الإمكانيات المادية والبشرية .

خاتمة

خاتمة :

من خلال ما توصلنا إليه في النهاية بعد دراستنا لهذا الموضوع، وبعد الدراسة الميدانية المنجزة بالاستعانة بالاستشارة الاستبائية وجدنا أن واقع تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية يعتمد على تطبيق وظائف الإدارة بغية تحسين الأداء الإداري للموظفين والعمال (المورد البشري). فاعتماد الإداريين والمكلفين بتنفيذ المهام والعمليات الإدارية داخل المنشأة، وخاصة الإدارة الرياضية و يتطلب الانطلاق من أسس و مبادئ وكذلك بالإضافة إلى اعتماد سياسة واضحة من طرف الإدارة لتحسين الأداء ، ونتيجة بحثنا أدت إلى إثبات الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، فالتكوين أو بالأحرى العملية التكوينية الحالية المطبقة لا تساهم في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي المديرية من خلال عدم الاهتمام الواضح بالتكوين و كذلك عدم الإدراك الجيد لمفهومه و دوره في حياة الموظف و المنظمة و كذا المجتمع وأظهرت نتائج الدراسة الدور الفعال للوظائف الادارية من تخطيط،تنظيم ورقابة في تسيير الموارد البشرية للمنشأة الرياضية في ظل تحقيق الاهداف و الغايات المرجوة. وفي الأخير نتمنى من المكلفين المسئولين بتسيير الموارد البشرية زيادة الاهتمام بالتكوين الذي يعتبر وظيفة هامة و مستمرة في حياة المورد البشري (الموظف، الإداري) وهذا نظرا لأنه يواكب التطور الحاصل على مستوى إدارة المنشأة التي تعتبر المنطلق الرئيسي في تسيير المورد البشري للوصول بها إلى أرقى المستويات في الجزائر خاصة داخل المنشآت الرياضية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

* الكتب :

- ◆ أحمد رفيق الطيب: " التسيير والتنظيم والمنشآت " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.
- ◆ أحمد ماهر: " الإدارة المبادئ والمهارات " ، الدار الجامعية (الطبع ، النشر ، التوزيع) ، الإسكندرية ، 2002/2001 .
- ◆ أحمد ماهر: " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999.
- ◆ إبراهيم محمود عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه) " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2003.
- ◆ إبراهيم محمود عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2003.
- ◆ إبراهيم محمود عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي)" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2003.
- ◆ إخلاص عبد الحفيظ: " التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي " ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2002.
- ◆ إيهاب صبيح رزيق: " الإدارة الأسس والوظائف " ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999.
- ◆ ديولد فان دالين(تأليف) احمد نبيل نوفل وآخرون: " مناهج البحث في التربية وعلم النفس " ، ط2 ، 1984.
- ◆ سعد جلال: " التوجيه النفسي والتربوي والمهني " ، دار الفكر العربي ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، 1992.
- ◆ طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر: " مقدمة في الإدارة الرياضية " ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1997.
- ◆ عبد السلام أبو قحف: " أساسيات التنظيم والإدارة " ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002.
- ◆ عبد الرحمان العيسوي: " الكفاءة الإدارية " ، الدار الجامعية (طباعة ، نشر ، وتوزيع) ، الإسكندرية ، 1998.
- ◆ عدنان درويش جلون - أمين الحولي- محمود عبد الفتاح عنان: " التربية الرياضية المدرسية " ، دار الفكر العربي ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، 1994.
- ◆ عصام بدوي: " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية الرياضية " ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2001.
- ◆ عفاف عبد المنعم درويش: " الإمكانات في التربية البدنية " ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1998.
- ◆ الصغير بعلي: " تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات) " ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1992.
- ◆ صبحي حسانين: " القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية " ، دار الفكر العربي، لطبعة الثالثة، القاهرة ، 1995.
- ◆ مروان عبد المجيد: " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2000.
- ◆ مروان عبد المجيد: " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 .
- ◆ مصطفى حسين باهي - متولي عفيفي: " سيكولوجية الإدارة الرياضية " ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2001.
- ◆ مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية " ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1999.

2/ المذكرات :

- ◆ بن روان حورية وآخرون : " دور مستشار التوجيه في متابعة المشكلات المدرسية " ، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس ، المسيلة ، 2004/2003.
- ◆ حريزي عبد الهادي وآخرون : " التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمردودية فرق كرة القدم " ، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس ، الجزائر ، 2005/2004.
- ◆ عرعار حولية - درداش زويينة : " التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية ، المسيلة ، 2001.
- ◆ معروف أحلام وآخرون : " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة " مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال، المسيلة ، 2005/2004.

3/ الجرائد الرسمية:

- ◆ أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية ، تنظيمها وتطويرها ، وزارة الشباب والرياضة ، الباب الرابع للمنشآت الرياضية والتجهيزات والعتاد الرياضي ، المادة 89 ، 91.
- ◆ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، وزارة الشباب والرياضة ، الأمر 117، 77 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات ، 06 أوت 1997 ، المادة 06-07.
- ◆ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرسوم التنفيذي 90-48 المؤرخ 30 يناير 1990 ، المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71، 71 ، المؤرخ في 02 نوفمبر 1971 المتضمن أحداث المركب الأولي ، العدد 05 ، 01 فيفري 1990.
- ◆ محمد أكرم العدلوني : " العمل المؤسسي " ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002 .
- ◆ عبد الرزاق بن حبيب : " اقتصاد وتسيير المؤسسات " ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- ◆ علي الشرفاوي : " كتاب إدارة الأعمال ، المطبوعات الجامعية " ، الإسكندرية، 1988.
- ◆ هنري منتز بيرج : " ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي " ، 1994،
- ◆ القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .
- ◆ القانون رقم 10-4 ، المؤرخ في 14 أوت 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .
- ◆ المرسوم التنفيذي : رقم 91/416 ، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 ، الجريدة الرسمية ، العدد 54 ، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991.
- ◆ القرار الوزاري المشترك : والمؤرخ في 03-فيفري 1993 ، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 31/01/1993
- ◆ المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق لـ 22 ديسمبر 2005 ، العدد 84 ،
- ◆ الجلسات الوطنية للرياضة ، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.
- ◆ المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995.
- ◆ المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق لـ 02 نوفمبر 1991 ، العدد 54 ،.
- ◆ المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق لـ 06 أوت 1977 .
- ◆ مرسوم التنفيذي رقم 05/492 ، مرجع سبق ذكره، ص: 12.2 المرسوم رقم 77/117 ، مرجع سبق ذكره،

الملاحق



وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
قسم الادارة و التسيير الرياضي
واقع تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية
دراسة الحالة في مركب 18 فبراير - بسكرة -



في اطار انجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية تخصص ادارة و تسيير رياضي اتقدم الى سيادتكم المحترمة بملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للمذكرة واعلمكم ان الهدف من هذه الاستمارة هو اثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي ، والمعلومات التي تقدمونها ستحظى بكامل السرية و العناية ، لذا نرجو منكم ملء الاستمارة بموضوعية ، واخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة . ضع علامة في الخانة المناسبة

تحت اشراف الدكتور

- شتيوي عبد المالك

من اعداد الطالب الباحث

- بلقيدوم احمد

• اعتماد الادارة على التخطيط في تسيير الموارد البشرية

1- هل تلقيتم في مشواركم العلمي معلومات عن التخطيط؟

نعم لا

2- هل صحيح ان اهمية التخطيط تكمن في تحسين اداء الاداريين داخل المنشات الرياضية؟

نعم لا

3- ما نوع الامكانيات التي تستخدمها المنشات الرياضية في انجاز عملية التخطيط؟

مادية بشرية مادية بشرية

4- هل تستطيع ادارة المنشات الرياضية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها والتفكير في حلول لها؟

نعم لا

5- هل تحديد البرامج يؤدي الى تحسين الاداء الاداري داخل المنشات الرياضية؟

نعم لا

6- هل تسمح ادارة المنشات الرياضية للمسؤولين للمشاركة في صنع القرارات الادارية الخاصة بالتخطيط؟

نعم لا

المحور الثاني :

• اعتماد الإدارة علي التنظيم في تسير الموارد البشرية

(1) مار أيك في النظام المنتهج في التسيير الرياضية ؟

عالي متوسط ضعيف

(2) هل تري بأن النظام النظام في المنشآت الرياضية يساعد علي تطوير مستوي الرياضية ؟

نعم لا

(3) ماهو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية ؟

عالي متوسط ضعيف

(4) هل تري أن هناك تطور علي مستوي المنشآتكم الرياضية ؟

عالي متوسط ضعيف

(5) في نظركم هل كل فرد في المنشآت الرياضية وكيلة له؟

نعم لا

المحور الثالث:

* اعتماد الإدارة علي الرقابة في تسير الموارد البشرية

- (1) في رأيك متى يكون تنفيذ عملية الرقابة ؟
مع بداية العمل في وسط العمل
- (2) هل هناك أشخاص معينين بتنفيذ عملية الرقابة ؟
نعم لا
- (3) هل صحيح ان كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج افضل ؟
نعم لا
- (4) هل لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الاداء الاداري للمنشأة ؟
نعم لا
- (5) هل الرقابة تساعد على تلاشي الاخطاء و سوء التنفيذ ؟
نعم لا
- (6) هل عملية تنفيذ الاعمال لهل فائدة على المنشأة الرياضية ؟
نعم لا

ملخص البحث

تطرقنا في بحثنا هذا إلى معرفة واقع تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، حيث جاءت إشكالية هذا البحث كما يلي:

- هل تعتمد الإدارة على تطبيق وظائف الإدارة الرياضية في تسيير الموارد البشرية؟

وجاءت فرضيات البحث على الشكل التالي:

فرضيات البحث: افترضنا كجواب لإشكالية بحثنا ما يلي:

- تعتمد الإدارة على التخطيط في تسيير الموارد البشرية.

- تعتمد الإدارة على التنظيم في تسيير الموارد البشرية.

- تعتمد الإدارة على الرقابة في تسيير الموارد البشرية.

وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات سخرت عينة بحث مكونة من 60 موظف بمركب 18 فبراير بولاية بسكرة، شملت الدراسة موظفي

وإداريي المركب، حيث دامت مدة الدراسة شهرا كاملا (ماي) للسنة الدراسي 2016/2015

وتم اتباع المنهج الوصفي في هذا البحث وذلك عن طريق توزيع استمارات استبيان خاصة بموظفي وعمال المركب.

ومن خلالها توصلنا إلى النتائج التالية:

- مدى إدراك موظفي المنشآت الرياضية لأهمية وظيفة التخطيط في العمل الإداري مما يسهل عليهم تنظيم وتسيير وإدارة المنشآت الرياضية، وهذا يؤدي إلى تحقيق الفرضية الأولى.
- جميع الموظفي يملكون فكرة عامة على أن يكون الإداري هادئا ومتزنا عند استغلاله للعمليات الادارية.
- نستنتج أن جميع الموظفون يهتمون بعملية التنظيم ويوظفونها في إدارتهم وتسييرهم للمورد البشري، وهذا ما يؤدي حتما إلى تطوير التفكير الإداري والتخطيط، وهذا يؤدي حتما إلى تحقيق الفرضية الأولى.
- إبراز إلمام معظم الإداريين لمفهوم شامل للوظائف الإدارية عامة والتنظيم خاصة، كما أجمع مدراء المنشآت الرياضية على أن التنظيم يعتبر من الوظائف الإدارية والأساسية في عملية التأثير على الأفراد قصد تشجيعهم لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفرضية الثانية.
- ميول معظم مدراء المنشآت الرياضية بنسبة كبيرة إلى استعمال أو تطبيق التنظيم في إدارة وتسيير المورد البشري للمنشآت الرياضية، واعتباره أساس لتحفيز الأفراد ودفعمهم إلى العمل من خلال إثارة العمل الجماعي والنهوض بالكفاءات المشتركة بجميع الأشخاص وحسن استغلالها، كذلك إدراك المدراء على ضرورة امتلاكهم لهاته الوظيفة بغية تحقيق تسيير جيد ومنظم لعمال وإداريي المنشأة. وبذلك يكون قد تم تحقيق الفرضية الثانية.
- نستنتج أن دور الرقابة ومدى نجاعتها وفعاليتها في تسيير المورد البشري داخل المنشأة تكمن في قيام المكلفين بهذه العملية بصفة دائمة وملازمة كمتابعة إبراز الدور الفعال لعملية ووظيفة الرقابة في تحقيق النتائج المرجوة والمتبغاة، إذ يتوجب وجود معايير رقابية وقياسية دقيقة للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها، وهذا يحقق الفرضية الثالثة.
- جميع موظفي وإداريي المنشآت الرياضية لهم رؤية واحدة مفادها تطبيق وتكريس والعمل وفق الوظائف الإدارية الأساسية وذلك قصد تسيير المورد البشري للمنشأة.

الاقتراحات والتوصيات:

- تشجيع الطلبة والباحثين للقيام بإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة.
- إجراء تربصات تكوينية في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية.
- الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة.
- وضع برامج خاصة بالإدارة ومراقبتها.
- وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للمورد البشري للمنشآت الرياضية.