

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
شعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
من إعداد الطالبين: عامر دحو، زاوي سيد الشيخ أسماء

بعنوان:

واقع إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية  
- دراسة حالة مديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية -

لجنة التقييم:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
إيمان بوقرة	أستاذ محاضر "أ"	غرداية	رئيسا
عادل شنيني	أستاذ محاضر "أ"	غرداية	مشرفا ومقرراً
عبد الله سايح	أستاذ محاضر "أ"	غرداية	مناقشاً

قيمت بتاريخ: 2022/05/20م

السنة الجامعية: 2022 /2021



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
شعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
من إعداد الطالبين: عامر دحو، زاوي سيد الشيخ أسماء

بعنوان:

واقع إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية  
- دراسة حالة مديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية -

لجنة التقييم:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
إيمان بوقرة	أستاذ محاضر "أ"	غرداية	رئيسا
عادل شنيبي	أستاذ محاضر "أ"	غرداية	مشرفا ومقرراً
عبد الله سايح	أستاذ محاضر "أ"	غرداية	مناقشاً

قيمت بتاريخ: 2022/05/20م

السنة الجامعية: 2022 / 2021

# إهداء

مصداقا لقوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم

{وقضى ربك الا تعبدوا الا إياه وبالوالدين احسانا} الاسراء: 17

إلى ينبوع الحب وزهرة العطف والحنان الى من تفرح وتحزن لحزني الى اللؤلؤة المشعة بالأمل

وبر الأمان ..... أمي عزيزة.

إلى الذي زاد في عزيمتي شجعتي لبلوغ أهديني ..... أبي الغالي.

إلى كل أخوتي الذين اقسامهم الماء والهواء والحياة ..... كل باسمهم.

إلى الوفية التي مدتني بالطاقة الإيجابية وكانت معي خطوة بخطوة في مشوار دراستي ..... جنادي دليلة.

إلى كل الأصدقاء والأحباب من قريب أو بعيد والذين جمعني بهم أيام الدراسة في جامعة غرداية دون استثناء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلب.

# أسماء

# إهداء

لى: ( و بالوالدين إحسانا ) سورة الإسراء الآية 24

إلى أعلى ما في الوجود إلى من كانت أفراحي أعظم آمالها، وأحزاني أعمق آلامها،  
إلى التي فتحت عيني على نور وجهها والتي لولا دعائها ورجائها لما وصلت إلى هذا  
اليوم "أمي الغالية"

والى سندي في هذه الحياة إلى الذي رباني ورعاني إلى مثلي الأعلى في الحياة "أبي  
العزيز" اطال الله في عمرهما.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور وكل من قاسمني تعب  
الدراسة.

و إلى كل العائلة الكريمة

والى كل زملاء دفعتي مع تمنياتي بالنجاح للجميع.

عاهر

# تشكرات

من باب العمل بقوله صلى الله عليه وسلم: (من صنع لكم معروفا فكافئوه)  
الشكر أولا وأخيرا ودائما وأبدا لله سبحانه وتعالى المعين على كل خير والموفق  
لإنجاز هذا العمل، فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت.  
فإننا نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان النابعة من القلب  
إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ويخص بالذكر الدكتور شنيبي عادل على  
رعايته لنا ولهذا العمل وتحمله إيانا طيلة فترة البحث وجهده المبذول معنا،  
وتوجيهاته وإرشاداته القيمة التي أفادتنا به في سبيل إنجاز هذه المذكرة.  
كما أنتوجه بشكرنا الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم لقراءة  
ومناقشة هذه الرسالة العلمية.  
وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ومدد لنا العون والمساعدة  
عمال مديرية الشبية و الرياضة.  
وإلى كل من أجادنا بفكره ووقته وإلى جميع أساتذة قسم العلوم التسيير  
والشكر موصول لكل من تصفح مذكرتنا من بعدنا.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، وذلك من خلال إجراء مسح ميداني على عينة من عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية غرداية و بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والمتمثلة في :

هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية؟

حيث تناول الإستبيان الموجه للعينة المدروسة نقاط تتعلق بجوانب تخص الاهداف الاجتماعية للموارد البشرية ، و واقع الاهداف التنظيمية للموارد التنظيمية للمنشآت الرياضية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن نظام الحوافز يساهم في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة و الرياضة لولاية غرداية ، كما ان الرقابة تساهم في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية وقد خلصت الدراسة إلى توصيات مقترحة تفي بضرورة الالتزام بالاهداف و الحوافز المسطرة من قبل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** موارد بشرية، رقابة، حوافز، تسيير منشآت، أداء العاملين.

## **Résumé :**

Cette étude vise à mettre en évidence la réalité de la gestion des ressources humaines dans les installations sportives, en menant une enquête de terrain auprès d'un échantillon d'agents de la Direction de la Jeunesse et des Sports de l'Etat de Ghardaïa, afin de répondre à la principale problématique posée, qui est représentée dans :

La Direction des Ressources Humaines contribue-t-elle à l'organisation et à la gestion des infrastructures sportives de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de Ghardaïa ?

Là où le questionnaire adressé à l'échantillon étudié traitait de points liés à des aspects liés aux finalités sociales des ressources humaines, et à la réalité des finalités organisationnelles des ressources organisationnelles des équipements sportifs, la supervision contribue à l'organisation et à l'animation des équipements sportifs. l'étude s'est conclue par des suggestions de recommandations qui répondent à la nécessité de respecter les objectifs et les incitations fixés par l'établissement.

**Mots-clés :** ressources humaines, contrôle, incitations, gestion des installations, performance des employés.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر
-	الملخص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية</b>	
7	تمهيد:
8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية
8	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
8	الفرع الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:
12	الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للمنشآت الرياضية
14	الفرع الأول: ماهية المنشآت الرياضية
17	الفرع الثاني: القانون واستخدام وصيانة المنشآت الرياضية
21	المطلب الثالث: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي
21	الفرع الأول: طبيعة المورد البشري العامل في المجال الرياضي
22	الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي
24	الفرع الثالث: عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ودور هذه الأخيرة في تنفيذها
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات المحلية
30	المطلب الثاني: الدراسات العربية
36	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
37	خلاصة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية

39	تمهيد
40	المبحث الاول: تقديم عام لمديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية
40	المطلب الاول: تقديم مديرية الشباب و الرياضة
41	الفرع الأول: تعريف مديرية الشباب والرياضة :
43	الفرع الثاني: أهداف و نشاط مديرية الشباب و الرياضة :
43	المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمديرية وتحليل هيكلها التنظيمي
46	المطلب الثالث : أساليب ومناهج الدراسة:
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها:
48	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة:
57	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات:
59	خلاصة
61	الخاتمة
63	المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
34	الجدول رقم (1-1): يوضح الدراسات السابقة بشكل مختصر
48	الجدول رقم (2-1): جدول يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة
49	الجدول رقم (2-2) : جدول يوضح مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها
49	الجدول رقم (2-3) : جدول يوضح تحديد اتجاه إجابات أفراد العينة
51	الجدول رقم (2-4): الجدول يوضح الاستثمارات الموزعة والمستردة والقابلة للتحليل
51	جدول رقم (2-5): جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس :
52	جدول رقم (2-6): جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر
53	جدول رقم (2-7): جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
54	جدول رقم (2-8) : جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:
56	الجدول رقم (2-9) : جدول يمثل اتجاه أفراد عينة الدراسة حول واقع الأهداف الاجتماعية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية
57	الجدول رقم (2-10) : اتجاه أفراد عينة الدراسة حول واقع الأهداف التنظيمية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية
58	الجدول رقم (2-11) : جدول يمثل اتجاه أفراد عينة الدراسة حول واقع الأهداف الوظيفية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
46	الشكل رقم (2-1): مخطط لمصالح مديرية الشباب والرياضة
52	شكل رقم (2-2) : شكل يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس
53	شكل رقم (2-3) : شكل يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر
54	شكل رقم (2-4): شكل يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
55	شكل رقم (2-5) : شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

المقدمة

## 1) توطئة:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات.

نظرا للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، خاصة لمواكبة التطورات الحاصلة والتغيرات التكنولوجية، فقد أعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير وتنمية الموارد البشرية، أي أن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقيق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من الضروري على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها وتسييرها. ومن هذا المنطلق تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة.

تعتبر الحركة الرياضية معيارًا من معايير التقدم في جميع دول العالم، حيث أنها تعتمد على مجموعة من القواعد والأسس البناءة تساعد على تحقيق النجاحات والإنجازات وطنيا ودوليا، ومن بين هذه الأسس المؤسسات الرياضية التي تهدف إلى الاهتمام بالرياضيين بمختلف تخصصاتهم، حيث أن العديد من البلدان وخاصة المتقدمة أعطتها أهمية بالغة من خلال توفير كل الظروف التي تجعل منها عضوا مهما وفعالا في تطوير مستوى الرياضة.

ولن يتأتى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية وتطويرها، هذه الأخيرة التي يعتبر عام 1890 هـول البداية الحقيقية للتقدم العلمي في المنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية على تطويرها، حيث انتشر المنشآت وبنفون معمارية متقدمة ومتطورة تدريجيًا في بعض الدول الأوروبية، ثم انتقلت تلك التقنية (التكنولوجيا) والتجهيزات الرياضية إلى الدول الغربية الأخرى، وما زال التطور والتقدم في فن وتقنية العمارة الرياضية مستمر حتى وقتنا الحاضر، ويتضح هذا التطور المتميز في عمارة المنشآت الرياضية من خلال تتبع دورات الألعاب الأولمبية منذ بدايتها الحديثة 1896م بأثينا ومرورا بالدورة التي أقيمت في ميونيخ 1972 وحتى آخر دورة أولمبية أقيمت سنة 2012 في ريودي جانيرو في البرازيل، حيث يلاحظ مدى التطور الذي نجم من تقنيات حديثة في فن عمارة

وتجهيز المنشآت الرياضية. وخير مثال على ذلك ما قامت به دولة قطرًا مؤخرًا ببنائها منشآت رياضية حديثة لاستضافة نهائيات كأس العالم.

## (2) إشكالية الدراسة:

تختلف المنشآت في العديد من النواحي أو السمات المميزة لها مثل: رسالتها أو أهدافها أو استراتيجياتها أو أنظمتها أو فلسفات العمل التي تبنتها لتحقيق غاياتها الرئيسية، إلا أن هناك شيئًا واحدًا مشتركًا يجمع بينها هو الاعتراف بأن الأساس لتحقيق الأهداف يعتمد بصفة أساسية على المورد البشري. فنجاح كل منشأة يعني تحقيق الأهداف المسطرة وهذا يعتمد بصفة أساسية على معارف ومهارات العنصر البشري ومستوى أدائه للأعمال التي يمارسها، والتميز في خدمته، ففي خضم التطورات الحديثة أصبح الاهتمام بالمورد البشري إلزامًا على إدارة الموارد البشرية لأن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فعالية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم، فإدارة الموارد البشرية التي تعتبر من الآليات التي تساهم بشكل ملموس في وضع البرامج التي يتم من خلالها الحصول على الأفراد ذو الكفاءات والمهارات، وتسييرها بشكل يتناسب مع وظائف المنشأة، ويساهم في تحسين أدائها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

مما سبق وقصد التعرف على وقع إدارة الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية من خلال دراسة حالة "المنشآت الرياضية ببلدية متليلي"، من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة وهي:

**هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية**

**غرداية؟**

للإجابة على الإشكالية تم وضع التساؤلات التالية:

- هل تساهم وظيفة نظام الحوافز في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية؟
- هل تساهم الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية؟
- هل تساهم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية؟

## (3) الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات الفرعية والإشكالية الرئيسية للدراسة تم وضع الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية:** تساهم إدارة الموارد البشرية في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية ببلدية متليلي الشعابنة.

## - الفرضيات الجزئية:

- تساهم وظيفة نظام الحوافز في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.
- تساهم الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.
- تساهم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.

## (4) أهداف الدراسة:

تهدف موضوع دراستنا واقع إدارة الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية من خلال دراسة حالة إلى التعرف على:

- التعرف على المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، المفاهيم المرتبة بالمنشآت الرياضية؛
- الكشف على أهمية الموارد البشرية في عملية التسيير داخل المنشآت الرياضية؛
- التعرف على أهداف إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية؛
- معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية؛

## (5) أهمية الدراسة:

ويمكن النظر إلى أهمية الدراسة من جانبين هما:

(أ) الأهمية العلمية : تبرز أهمية العلمية في كونها تناولت موضوعًا متعلقًا بميدان إدارة الأعمال، وهي تهدف إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية؛ إذ أن موضوع إدارة الموارد البشرية الذي لاقي واستحوذ على اهتمام وتفكير الكثير من المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال والمنظمات، وتعتبر هذه الدراسة مساهمة عملية في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق النظام والتسيير الحسن بالمؤسسات الرياضية، كما أن هاته الدراسة تساهم في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية.

(ب) الأهمية العملية: تبرز أهمية الدراسة في توضيح أهمية تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على تطوير أداء الموارد البشري داخل المؤسسات الرياضية والرفع من كفاءتها وتحقيق أهدافها.

**6) أسباب اختيار الموضوع:**

يعود اختيارنا لموضوع الدراسة، لجملة من الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية:

**أ) الأسباب الذاتية:**

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه إدارة الموارد البشرية والإدارة الرياضية؛
- الرغبة في تقديم الجديد في الميدان.

**ب) الأسباب الموضوعية:**

- قلة الدراسات والبحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص؛
- قلة معرفة العناصر الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، لاسيما ما يتعلق بأهدافها؛
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع وخاصة أنه الحديث عن الإدارة والمنشآت الرياضية.

**7) منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

انطلاقاً من طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة، تم استخدام المنهج الوصفي، بالإضافة إلى المنهج التاريخي، وقد تم ذلك من خلال أسلوبين هما:

الأسلوب النظري: وتم استخدامه لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة، بالاستناد على عدة مراجع مختلفة أجنبية وعربية من: كتب، أطاريح ورسائل علمية، الدوريات المتنوعة، البحوث العلمية المقدمة إلى الملتقيات، وخدمات الانترنت.

الأسلوب التطبيقي: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لطبيعة الموضوع وكذا منهج دراسة حالة وقد تم ذلك من خلال دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية، وتم استخدامه لتشخيص مشكلة الدراسة ووصفها موضوعياً وتحليلها، وملاحظة النتائج في المنشأة محل الدراسة، من خلال القياس الكمي، والإجابة على فروض الدراسة وهذا من خلال تحليل البيانات المقدمة من طرف مسؤول المصلحة المختصة.

**8) حدود الدراسة:**

حتى تتمكن الدراسة من الإجابة على الإشكالية المطروحة كان من الضروري وضع بعض الحدود وهي كالاتي :

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية، وقد اختيرت هذه المنشأة لملائمتها مع مجال عملي.

- **الحدود الزمانية:** امتدت فترة الدراسة الميدانية من 02 جانفي 2022 إلى غاية 15 ماي 2022.

**9) صعوبات الدراسة:**

لا يخلو إنجاز أي بحث من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذه الدراسة، إلا أن تلك الصعوبات لم تكن بالحجم أو الشدة التي تثني الطالب عن بلوغ هدفه، ولعل أهم هذه الصعوبات هي:

- قلة الدراسات السابقة، إن لم نقل انعدامها حول واقع إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، حيث تعد هذه الدراسة جديدة على حسب البحث في المراجع التي قمنا بها؛
- الجهد التي يتطلبه البحث في الترجمة نظرًا لطبيعة الموضوع؛
- صعوبة استقراء الاستبيانات.

**10) هيكل الدراسة:** من أجل الإلمام بالموضوع ومعالجته من مختلف جوانبه فقد تم تقسيم هذا البحث إلى:

مقدمة: تعرض السياق العام للموضوع وإشكالياته وفرضياته والهدف منه.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية، واحتوى على مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية من مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة من قبل باحثين سابقين، وختمناه بمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فكان عبارة عن دراسة حالة بمديرية الشبيبة والرياضية لولاية غرداية

خاتمة: تلخص مجمل النتائج المتوصل إليها خلال المذكرة، سواءً من جانبها النظري، أو التطبيقي مع عرض لبعض المقترحات وآفاق البحث.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

## تمهيد

أكدت أدبيات الإدارة أن المدرك الحقيقي وراء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية إنما هو نتيجة العديد من العوامل المؤثرة والتي منها تطور الفكر الإداري والمنافسة الاقتصادية والمؤثرات الناتجة عن التقدم العلمي والتكنولوجي وظهور ونمو النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الرسمية التي تحكم العاملين وعلاقات العمل بينهم وبين المنظمات التي يعملون فيها فقد كان لكل هذه الجوانب تأثيرها على خصائص وتركيب ومكونات القوى العاملة وكذلك النمو المتزايد في المعلومات والخبرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمتولدة من البحوث والدراسات والممارسات التطبيقية.

وتعد الموارد البشرية على مر العصور، وخاصة في القرن الحادي والعشرين أهم الثروات الوطنية للأمم، والتي بناءً على ما تمتلكه من علم وثقافة ومعرفة وخبرة، وما تتمتع به من صفات ومهارات، تتحدد مكانة الأمم وموقعها في قافلة النمو والتطور والريادة؛ إذ سر النجاح لأي منظمة مهما كان نشاطها، ترغب في تحقيق أهدافها والاستقرار والنمو والتقدم.

مما سبق ومن خلال هذه الفصل نتطرق للأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، وفق الباحثين التاليين:

- احتوى المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، تم تقسيم إلى ثلاثة مطالب؛ تطرقنا في المطلب الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، بالتطرق لتعاريف إدارة الموارد البشرية والتعرف على أهميتها وأهدافها ووظائفها. أما المطلب الثاني فقدمنا فيه الإطار المفاهيمي للمنشآت الرياضية، ابتداءً بتعاريفها واستعراض لمحة تاريخية عنها والتعرف على أنواعها، كما تطرقنا لضوابط والمقاييس العلمية والقانونية المنظمة لها. أما المطلب الثالث فخصصناه للإطار النظري لإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي.
- وضم المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة من قبل باحثين سابقين، وختمناه بمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

قصد التعرف على الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة

مطالب:

- في المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية؛
- المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للمنشآت الرياضية؛
- المطلب الثالث: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي.

#### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

قبل التطرق الى المفاهيم المتعلقة بالمنشآت الرياضية من الأجدد الوقوف على المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد

البشرية

#### الفرع الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

ارتبط تطور إدارة الموارد البشرية التي تعمل على الإستخدام الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة باكتشاف أهمية المورد البشري ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها.

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

عند تعريف إدارة الموارد البشرية نجد من الأهمية أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري، ذلك لأن هذا المورد يمثل أساس عمل واهتمام هذه المصلحة.

#### ثانياً: تعريف الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تشمل جميع السكان الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي بدلا من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين<sup>(1)</sup>.

يعرف سيمون وتزيناص Simon et H. Tezenas الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأفراد داخل المؤسسة الذين يملكون المهارات المكتسبة والوسائل اللازمة، وليس مجرد عامل من عوامل الإنتاجية أو قيد من القيود بل في حقيقة الأمر هو السبب الرئيسي في وجود المؤسسة وليس فقط وسيلة من وسائل تسييرها"<sup>(2)</sup>.

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005م، ص11.

(2) Pierre. Toronne: Modèles de Gestion Prévisionnelle de Ressources Humaines, édition Vuibert, 1986, P03.

وتعرف الموارد البشرية على أنها "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة أقسام: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية"<sup>(1)</sup>.

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساس للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي<sup>(2)</sup>.

إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير، وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة<sup>(3)</sup> المحافظة على سببين:

✓ وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

(1) سعيدان رشيد، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بشار، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان، 2011/2010م، ص03.

(2) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص 33.

(3) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2003/2002)، ص53.

✓ من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن سوف نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لها.

- يعرف فرانش French: إدارة الموارد البشرية بأنها: عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة<sup>(2)</sup>.

- كما يعرفها E, FLIPPO بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة"<sup>(3)</sup>.

كذلك تعرف على أنها "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيها مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة"<sup>(4)</sup>.

كذلك تعرف على أنها: "مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"<sup>(5)</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتقوم باختيار الموظفين وتعيينهم ضمن شروط هي تضعها، بالإضافة إلى تدريب عاملها لتطوير مهاراتهم في أداء وظائفهم وتقييم أدائهم من خلال الإنجازات المحققة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية مقابل هذه

(1) المرجع نفسه، ص56.

(2) راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011/2010م، ص13.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001م، ص16.

(4) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص18.

(5) أكثم عبد المجيد الصرايرة، ورويدة خلف الغريب، أثر وظائف الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، الأردن، 2010م، ص502.

الإنجازات من أجل تحفيزهم على العمل وزيادة الإنتاجية، كما تقوم برسم السياسات والبرامج التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

### رابعًا: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تؤكد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشري، وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، من هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وذلك لعلاقتها المباشرة بالأفراد العاملين، وبالتالي فأهميتها بالنسبة للمؤسسات تمكن في:

- ✓ كونها مركز جذب مهم في المؤسسة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
- ✓ أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- ✓ يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- ✓ يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى.
- ✓ تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.
- ✓ النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت هما عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني<sup>(1)</sup>.

### خامسًا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والخاصة والعامية هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد بشكل يلبي رغبات واحتياجات المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تساهم بكل وظائفها إلى تحقيق عدة أهداف أهمها<sup>(2)</sup>:

- ✓ الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل والبحث عن مصادر الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين.

(1) أكنم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب: مرجع سبق ذكره، ص502.

(2) جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003م، ص29.

- ✓ تنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من أجل الاستفادة من جهودهم، بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين في فترات دورية وبشكل موضوعي لتشجيع الاستمرار في العمل.
- ✓ كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بحيث تقوم على تسهيل قدرة المؤسسة على المنافسة.
- ✓ توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة<sup>(1)</sup>.
- ✓ توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل جهود ممكنة.
- ✓ تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.

#### الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

ترتكز إدارة الموارد البشرية على العديد من الوظائف ونجد أهمها:

#### أولاً: وظيفة الحصول على العاملين: ( الاستقطاب والاختيار)

فهي بمثابة جمع احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الوقت المناسب الذي يكفل تحقيق النجاح، وتوفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها بحيث يتم تركيز جهود الاستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة واستبعاد غير المؤهلين لشغلها وبمجرد الانتهاء من عملية الاستقطاب تبدأ عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق غايتين هما :

✓ تصنيف قاعدة طلبات الالتحاق التي يتم التوصل إليها خلال عملية الاستقطاب.

✓ اختيار المتقدمين الذين تتوافر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة<sup>2</sup>

ثانياً: تحليل العمل : ونعني التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها وتصميمها وتحديد مواصفات شاغلها للتمكن من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

(1) راوية محمد حسن، المرجع نفسه، ص 23-24.

2 - جمال الدين المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 40 .

ثالثاً: وظيفة التدريب والتنمية: ونعني بها كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات العاملين وترشيد سلوكهم بما يحقق فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وللمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .

رابعاً: تخطيط الموارد البشرية: فهي تعني تحديد احتياجات المنظمة، من العمالة بالكمية والنوعية المناسبة وتعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

خامساً: تقييم أداء العاملين: وذلك لقياس كفاءة العاملين وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمستقبلية كأساس لتقويم هذا الأنماط .

سادساً: تصميم أنظمة الحوافز: وتعني بمنح مقابل عادل لكل أداء مميز ويمكن تحفيز العاملين فردياً وجماعياً.

سابعاً: تخطيط المسار الوظيفي: المسار الوظيفي هو المراكز الوظيفية المتتالية التي يتحصل عليها الفرد أفقياً وراسياً خلال حياته العملية إلى غاية التقاعد ويعتبر تخطيط المسار الوظيفي المفتاح الأساسي لضمان نجاح الفرد في مهمته ومن خلاله يمكن للفرد تحديد أهدافه بالاعتماد على التخطيط المسبق للتحركات الوظيفية خاصة فيما يتعلق بالنقل والترقية والتدريب وهذا يتطلب التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد .

ثامناً: النقل والترفيه: فنجد تحرك العاملين نحو الوظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر تحتاج لمهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة يصاحبها زيادة في الأجور وملحقاًتها أما النقل فيكون الانتقال من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى التنظيمي . وباجر مشابه إلى حد كبير للأجر السابق.

تاسعاً: بناء هيكل الأجور والرواتب: وتعد عملية تقويم الأعمال الخطوة الأساسية في تحديد وبناء هيكل الأجور وفقاً لمبدأ العدالة، بموجبها يتم تحديد قيمته كل وظيفة داخل التنظيم .

عاشراً: الاحتفاظ بالعاملين: الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة المهام التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لدى النوعيات من العاملين .<sup>2</sup>

أحدى عشر: الأمن الصناعي: حيث يهتم بإجراءات الصيانة وحماية سلامة العاملين والأمن والصحة والاهتمام بالعوامل النفسية ببرامج الأمن الصناعي هي البرامج التي توفر الظروف المناسبة والحالية من العوامل المسببة لأية مخاطر.<sup>1</sup>

1 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، بدون دار نشر، القاهرة، 2000 ص248.

2 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص41 .

## المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للمنشآت الرياضية

من خلال هذا المطلب نحاول تقديم مفاهيم عامة حول تسيير المؤسسة بشكل مختصر، حيث تطرقنا إلى تعريف تسيير المؤسسة وخصائصه، كما تم التطرق لوظائف التسيير في المؤسسة.

### الفرع الأول: ماهية المنشآت الرياضية

قصد التعرف على ماهية المنشآت الرياضية، نستعرض تعريفها، وتقديم لمحة تاريخية عنها، عرض أنواعها.

#### أولاً: مفهوم المنشآت الرياضية

تعرف المنشآت الرياضية على أنها "ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق وظائفها، والأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً"<sup>2</sup>.

تعتبر المنشآت الرياضية وحدة إدارية تابعة لديوان العام لمديرية الشباب والرياضة وتقع تحت الإشراف المباشر لمدير المديرية وتشمل الملعب الرئيسي والصالات المغطاة، وحمامات السباحة، والملاعب المفتوحة، ووحدة الطب الرياضي، ونزل الشباب، أو فندق الرياضيين المقام على أرض الملاعب، والمشروعات الملحقة بالملاعب سواء كانت هذه المنشآت أو المشروعات في مكان واحد أو في نطاق الولاية"<sup>3</sup>.

كما يطلق لفظ المنشأة الرياضية على العقارات من أرض وبناء، سواء كانت توفر خدماتها ووظيفتها الرياضية في جميع أوقات اليوم والأسبوع، أو لبضع الأوقات في اليوم والأسبوع، ولذلك فهي تتسع لتشمل الملاعب الرياضية المغلقة والمفتوحة، ومضامر السباق داخل المقرات الرياضية أو خارجها، والصالات، والملاعب، والمساح، وسائر الأبنية اللازمة للممارسة وخدمة الأنشطة الرياضية، من نواد رياضية، وقرى رياضية وأولمبية، ومعسكرات تدريب، ومقرات الإتحادات الرياضية، واللجان الأولمبية، والساحات الشعبية، ومراكز الخدمات الطبية، ومكاتب الصحافة والإعلام الملحقة بها"<sup>4</sup>.

1 - سليم العايب، دور الأمن الصناعي والسلامة المهنية في المنظمات، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 1، العدد 2، جوان 2013، ص 272.

2 - أحمد السيد محمود متولي، آليات تطوير إدارة المنشآت الرياضية بجمهورية مصر العربية، مجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد 72، مصر، 2014، ص 28.

3 - أيمن علي عبد الحميد الشاعر، أساليب مقترحة لتسويق المنشآت الرياضية بمحافظات جمهورية مصر العربية، مجلة علوم وفنون الرياضة، مصر، المجلد 46، 2013، ص 441.

4 - محمد فتحي عيد، أمن المنشآت الرياضية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط 1، الرياض، السعودية، 2000، ص 12.

## ثانيًا: لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الأغريق، حيث أنهم أول من إهتم بإقامة دورات رياضية، والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذ أقاموا عام 468 قبل الميلاد، ولقد تم بناء أول مجمع رياضي بالتاريخ في القرن الخامس قبل الميلاد في (أولمبيا باليونان) والذي كان يحتوي على عدة أبنية رياضية<sup>1</sup>، وبعد إندثار الحضارة اليونانية وظهور الإمبراطورية الرومانية، بني المدرج الروماني لتمارس على حلبته ما يسمى الرياضة الدموية، وهي القتال حتى الموت، وفي التسعينيات من القرن التاسع عشر بنيت أول صالة رياضية مغلقة في العصر الحديث بالولايات المتحدة الأمريكية، وظهرت صالات كبيرة متعددة الإستعمالات في العشرينيات من القرن العشرين، وأخذت تتطور تدريجيا حتى وصلت إلى ما عليه اليوم، ويعتبر عام 1890م تاريخ إعادة تنظيم الألعاب الأولمبية، هو البداية الحقيقية للتقدم العلمي في المنشآت الرياضية، وحاليا أصبح كسمى منشأة يطلق على أي مكان مجهز ومعد لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية بكل أشكالها<sup>2</sup>.

## ثالثًا: أنواع المنشآت الرياضية

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها الى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي<sup>3</sup>:

أ- الأهداف: لكل منشأة رياضية هدف من وظيفتها فتوجد منشأة يكون هدفها الأول التنافس وإقامة التظاهرات الرياضية، وهناك منشآت رياضية أهدافها التدريب وإقامة البرامج التعليمية، وهناك منشآت رياضية هدفها تقديم خدمة علاجية.

ب- الشكل العام: يقسم الشكل العام لأغلب المنشآت الرياضية إلى قسمين هما<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - رايح بورزامة، مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي، دراسة متمحورة حول البعد النفسي الاجتماعي -دراسة حالة للمركب الأولمبي محمد بوضياف 5 جويلية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2005/2004م، ص121.

<sup>2</sup> - محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشقارين، المنشآت الرياضية والملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص13-14.

<sup>3</sup> - ساري أحمد حمدان، تقويم المنشآت الرياضية في المدن الرياضية في الأردن، مقال في مجلة اللقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، الأردن المجلد 23، العدد 1، 2020، ص193.

<sup>4</sup> - محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشقارين، مرجع سبق ذكره، ص15.

- الملاعب المكشوفة: مثل الملاعب كرة القدم، مضمار الجري، ساحات ألعاب القوى، ملاعب التنس، ميادين سباق الخيل، حلبات سباق السيارات والدراجات، ساحات الألعاب الشتوية جميع الألعاب التي تقام على الثلج والجليد.
- الصالات المغلقة: وهي الملاعب التي تجرا فيها مسابقات بالألعاب الكرات والقوى والجمباز والجودو والكاراتيه والمصارعة والملاكمة وغيرها، وقد تكون هذه الصالات عامة أي مخصصة لجميع الألعاب أو خاصة أي مخصصة بلعبة معينة مثل صالة الجمباز أو ألعاب القوى أو كرة السلة.
- ج- نوع الرياضة: إن كل تخصص رياضي يحتاج إلى إمكانيات معينة تختلف ومتنوعة فهناك:
  - منشآت مخصصة للرياضات الجماعية؛
  - منشآت مخصصة للرياضات الزوجية؛
  - منشآت مخصصة للرياضات الفردية؛
  - منشآت مخصصة للرياضات القتالية والمصارعة؛
  - منشآت مخصصة للرياضات المائية؛
  - منشآت مخصصة للرياضات الايقاعية.
- د- المقاييس القانونية: تختلف المنشآت في تطبيق المقاييس القانونية وفق المعايير الدولية والعالمية فهناك:
  - منشآت رياضية قانونية: هي المنجزة وفق المقاييس العالمية وتكون صالحة للمنافسات الرسمية.
  - منشآت رياضية غير قانونية: هي المنجزة بنقس بعض المقاييس العالمية وتكون في الغالب صالحة للتعليم والتدريب والترفيه.
- هـ- التبعية: يقصد بالتبعية هنا صلة الإرتباط أو الإنتماء فهناك:
  - منشآت رياضية عمومية: هي التابعة لممتلكات وتمويلات الدولة.
  - منشآت رياضية خاصة: هي التابعة لشخص اعتباري وهو المسؤول عنها وعن تمويلها.

و-نوعية الأراضي: تختلف نوعية الأراضي حسب نوعية ونوع النشاط الرياضي الممارس، فتختلف الأرضية بين بعضها البعض كالأرضيات الطبيعية، والأرضيات المصنعة، والأرضية الإسمنتية، والأرضية الخشبية... الخ من الأرضيات.

### الفرع الثاني: القانون واستخدام وصيانة المنشآت الرياضية

#### أولاً: القانون واستخدام المنشآت الرياضية العمومية

عرف المشرع الجزائري المنشآت الرياضية وبين أماكن تواجد وطرق استخدامها وتسييرها. حيث نصت المادة 89 من الأمر رقم 95-09 على أنه "يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبقاً للمواصفات التقنية الأمنية، ويمكن أيضاً لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشأة رياضية بنفس الشروط"<sup>1</sup>.

وبخصوص الإشراف والتسيير فقد بين المرسوم التنفيذي رقم 91-416، والأمر رقم 76-81 ذلك، حيث نصت المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 91-416 على أنه "يشرف على مهام التنشيط والتدريب في الأنشطة الرياضية، مستخدمون مؤهلون يثبتون شهادات أو مؤهلات معترف بها طبقاً للتشريع المعمول به"<sup>2</sup>.

كما بينت المواد من 64 إلى 67 من الأمر رقم 76-81 استخدامات المنشآت الرياضية كالتالي<sup>3</sup>:

- على جميع الهيئات المسيرة أن تسهر على أن يجري استخدام المنشآت الرياضية إلى أقصى حد تتحمله هذه المنشآت وأثناء أكبر قدر ممكن من الوقت وذلك لأغراض رياضية وتربوية بحتة؛
- إن استخدام المنشآت الرياضية، أيا كان مسيرها وصاحب الوصاية عليها، مجاني في إطار تنظيم النشاطات الرياضية والعطل والتدريبات الإختصاصية وتعليم التربية البدنية والرياضية وذلك بالنسبة إلى الجمعيات الرياضية ومؤسسات التعليم والتكوين؛

<sup>1</sup> - المادة 89 من الأمر رقم 95-09، المؤرخ في 25 فيفري 1995، يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، الصادرة في 29 مارس 1995م، ص 20.

<sup>2</sup> - المادة 11 من الأمر رقم 91-416، المؤرخ في 2 نوفمبر 1991، يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، الصادرة في 3 نوفمبر 1991، ص 2132.

<sup>3</sup> - المواد 64، 65، 66، 67 من الأمر رقم 76-81، المؤرخ في 23 أكتوبر 1976، يتضمن قانون التربية البدنية والرياضية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 90، الصادرة في 10 نوفمبر 1976، ص 1258-1259.

- تعطى أولوية إستخدام المنشآت الرياضية أيا كانت طبيعتها لمؤسسات التعليم والتكوين سواء كان لتنظيم تعليم التربية البدنية والرياضية أو لتنظيم المنافسات الرياضية؛
- يمكن أن يكون إستخدام المنشآت الرياضية التابعة لمؤسسات التعليم والتكوين من قبل الجمعيات الرياضية البلدية أو من قبل الوحدات الإقتصادية والإدارية أو الجيش الوطني الشعبي، موضوع إتفاقية يحدد مضمونها بموجب قرار وزاري مشترك.

من خلال هذه المواد يتضح لنا ضرورة تواجد المنشآت الرياضية في المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم، بالشروط والمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية، حيث يجب أن تستخدم المنشآت الرياضية لأكثر عدد ممكن من الأشخاص وأكبر قدر ممكن من الوقت لوظائفها الرياضية بصفة مجانية في العطل، والتدريبات الإختصاصية، والتربية والتعليم والجمعيات الرياضية، ومؤسسات التكوين العالي، وكما يجب أن تقدم أولويات في إستخدام المنشآت الرياضية للتعليم والتكوين وللتظاهرات والمنافسات الرياضية، وكذلك يمكن إبرام موضوع إتفاقية لإستخدام المنشآت الرياضية بين بعض الإدارات والوحدات الإقتصادية والمؤسسات العسكرية والأمنية.

#### ثانياً: القانون وصيانة المنشآت الرياضية العمومية

إن إستمرارية وظيفة أي منشأة رياضية يحتاج إلى مجموعة من الإجراءات لضمان جودتها خلال إستخدامها وهذا ما أكدته المشرع الجزائري في قوانينه حيث نصت المادة 60 من الأمر رقم 76-81 السالف الذكر على أنه "يمكن أن تكون المنشآت الرياضية غير التي تكتسي طابعا أولمبيا أو تتبع مؤسسات التعليم والتكوين والوحدات الإقتصادية والإدارية موضوع تنازلات لفائدة البلديات التي تكلف بصيانتها وتسييرها طبقا للنظام الجاري به العمل"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المادة 60 من الأمر رقم 76-81، المتضمن قانون التربية البدنية والرياضية، مرجع سبق ذكره، ص1258.

ثالثًا: المقاييس العلمية عند تخطيط منشأة رياضية

1- المساحة والميزانية: يجب أن تتراوح المساحة الخاصة بالنشاط من 60 إلى 90% من المساحة الكلية وتكلفتها تكون أكبر من تكاليف المبنى الإداري وتتراوح نسبتها بين 25 إلى 50% من الميزانية الكلية للمنشأة وتختلف المساحات والميزانيات مع زيادة الأعضاء المنتسبين للمنشأة، كما يجب مراعات الجانب الإستراتيجي لتحسين المنشأة، وتوسعتها وهذا لتفادي أي أخطاء تؤثر سلبا على أهداف ووظيفة المنشأة<sup>1</sup>.

2- إختيار الموقع والعزل: يجب مراعاة عدة مقاييس وشروط عن إختيار موقع المنشأة، ويجب إحترامها لكي تتحقق وظيفة وأهداف إنشاء المنشأة الرياضية، حيث لا بد من<sup>2</sup>:

- مراعاة وسائل المواصلات وكيفية الوصول للمنشأة؛
- مراعاة بعد الموقع عن المناطق السكنية؛
- مراعاة صلاحية الطرق المؤدية إلى المنشأة؛
- مراعاة النظرة المستقبلية حيث يجب التعرف على الإنجازات والمشروعات المستقبلية؛
- مراعاة أن يكون موقع المنشأة بعيدا عن كل ما يسبب الخطورة، أو إزعاج للممارسين والمشاهدين؛
- يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن المطارات، والمصانع وقاعات الحفلات؛
- يجب أن تكون بعيدة عن محطات الوقود والغاز وعن مصادر الروائح الكريهة، والمستنقعات، والمجري ماء الفضلات والسيول والوديان، والغبار المتطاير.

3- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات: يجب إحترام التخصيص والتكامل كوسيلة لتحقيق التجانس الوظيفي في المنشآت الرياضية:

1 - مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمود عبد الحليم عبده، استثمار المنشآت الرياضية في الوطن العربي، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، جامعة أسيوط، مصر، 2015، ص92.

2 - لخضر ربح، فعالية المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التربوية وأثرها على تلاميذ المرحلة الثانوية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017م، ص23.

- **التخصيص:** حيث أن المنشآت الرياضية مختلفة الأنشطة والرياضات فيجب تخصيص مخطط المنشأة على حسب التخصص الممارس فيه، فهناك رياضة تحتاج إلى التركيز وهناك رياضة تحتاج إلى الهواء الطلق.
- **التكامل:** أما بالنسبة للتكامل فيجب مراعاة الوسائل والتجهيزات التي تستعمل في المنشأة، كان تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب، كما يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الإتصال ببعضها، لتسهيل المهام والإستعمال.
- 4- **مقاييس الأمن والسلامة:** إن مراعاة الأمن والسلامة لا بد منها، فهي مهمة جدا، حيث تعتبر اللبنة الأولى لتخطيط أي منشأة رياضية وهذا حفاظا على سلامة المستخدمين، ويجب توفير الأمان وتطبيق متطلباته لتفادي الحوادث والأخطار، لأن أي خلل أو تقصير في تطبيق المقاييس العلمية والقانونية للمنشأة يؤثر بشكل مباشر على عوامل الأمن والسلام بها.
- 5- **مقاييس الصحة العامة:** يجب مراعات المقاييس الصحية في المنشأة من خلال تطبيق ما يلي<sup>1</sup>:
  - النظافة اليومية لدورات المياه والصرف الصحي وصيانتها؛
  - إعطاء أهمية للمشرفين والقائمين عن المنشأة ويجب أن تخصص لهم أماكن للمراقبة والمتابعة؛
  - الإهتمام بالتهوية والإضاءة لكل الملاعب المفتوحة والمغطاة ودورات المياه والحمامات وغرف خلع الملابس وغرف التدليك.
  - الإهتمام بالأرضيات وهذا لأنها تتداول بها الرياضات حفاظا على أمن اللاعبين من حيث السلامة لذلك يجب استعمال نوعية جيدة.
- 6- **الناحية الجمالية:** للشكل واللون أهمية جمالية للإنسان وبخاصة الرياضي، وهنا من يرى أنه يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم، والإهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة جذابة وزيادة رقعة المسطحات الخضراء بأشكال هندسية متنوعة. وإستخدام الإضاءة الملونة، والنافورات.

<sup>1</sup> - لخضر روج، مرجع سبق ذكره، ص 24.

7- القانونية: لكل عمل أسس علمية وأخرى فنية، لكن لا بد من التدخل القانوني فيها، حيث يراعى أن تقام المنشآت الرياضية والشبابية في حدود المواصفات القانونية، والأصول الفنية للنشاط، ونوع النشاط، بالإضافة إلى مطابقتها للأسس العلمية، وأحدث الإتجاهات، والأخذ بكل تطور لها في المستقبل، وتلتزم بنجاح المنشأة لتأدية وظيفتها على الوجه الأكمل، والتمسك بالقوانين الرياضية، التي تحدد أسس البناء والإنشاء من حيث المساحة والشروط والمواصفات.

### المطلب الثالث: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي

بعد تناولنا للإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية من خلال المطلب الأول؛ والإطار المفاهيمي للمنشآت الرياضية في المطلب الثاني؛ نتطرق في هذه المطلب للإطار النظري لإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، حيث نتعرف على طبيعة المورد البشري العامل في المجال الرياضي في الفرع الأول، وعلى أهمية إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي في الفرع الثاني، وعناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المجال الرياضي في الفرع الثالث.

### الفرع الأول: طبيعة المورد البشري العامل في المجال الرياضي

من المعروف أن المؤسسة عبارة عن منظومة من الموارد البشرية والموارد المادية، بالإضافة للنظم والقوانين التي تحدد طبيعة ومهام هذه المؤسسة. وحسب أمين الخولي فإن: "العمل في مجال الإدارة الرياضية لا يعبر عن العمل في وظيفة واحدة، وإنما يشتمل على عدد كبير من الوظائف المتنوعة والمختلفة في مستواها ومجالها، تقع جميعها تحت مظلة الإدارة الرياضية وتعتمد على أسس ونظريات الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية والرياضية بشكل خاص"<sup>1</sup>. وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة الحركية التي تم تصميمها لتغطية أهداف الفرد الرياضي والمنظمة الرياضية"، كما أنها هي أكبر منظمة اجتماعية متخصصة ضمن مجال إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الرياضية والمنشآت الرياضية. وضمن مفهومها الشامل تعني وتضمن جميع الأفراد العاملين في المنظمات الرياضية، بما يحملوه من طاقات وميول ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص اجتماعية، حيث أنهم هم المدراء والقادة سواء كانوا إداريين أو فنيين أو مستخدمين، وهم عبارة عن الموظفين الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة الرياضية<sup>2</sup>.

1 - أمين الخولي، أصول التربية البدنية والرياضة، المهنة والإعداد المهني، النظام العلمي الأكاديمي، دار الفكر العربي، مصر، 2002، ص38.

2 - نانسي البوريني، ما هو مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية في علم الاجتماع الرياضي؟ مقال منشور بموقع عربي، بتاريخ 22 فبراير 2021، متاح على الموقع: <https://e3arabi.com>، تاريخ التصفح: 2022/04/02، على الساعة: 18:15.

والمؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات لها نفس المكونات، ويمكن أن يتحدد نوع الطاقم البشري الذي يعمل في مجال المؤسسة الرياضية حسب القوانين كالتالي<sup>1</sup>:

### أولاً: المتخصصون الفنيون.

هم الموظفون الذين يستخدمون المهارات الغنية المتخصصة والمعارف والقدرات كمديرين يقدمون الخدمات والخبرات والمنتجات التي تنتجها المؤسسات الرياضية، وهم يشكلون غالبية اليد العاملة بالمؤسسة الرياضية، ومن أمثلة المتخصصين الفنيين في المؤسسة الرياضية نجد:

- المدربون المتحرفون؛
- خبراء الرياضة؛
- الرياضيون واللاعبون المحترفون؛
- مندوبي المبيعات الرياضية؛
- لجان التحكيم، خبراء التغذية، خبراء الصحة.

### ثانياً: الإداريون.

الموظفون في التسيير الإداري في مجالات الإدارية المتنوعة من (التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة والرقابة)، وهم يتمتعون بالسلطة الرسمية لتصميم سير العمل ولهم سلطات معينة تساعدهم على تسيير العمل لمن هم تحت سلطتهم ومسؤوليتهم، حيث نجد في هذه الوظائف كما يلي: المدير العام؛ مساعد المدير العام؛ الأمناء العامين؛ مدراء الوحدات والأقسام؛ المدراء التنفيذيين الفنيين<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي

إن للموارد البشرية في المنظمات الرياضية أهمية ضخمة، حيث أنها تعطي الكثير من الاهتمام والعناية والتركيز لأفراد الرياضيين الذين يعملون في المنظمة الرياضية، كما أنها تعمل على تزويد الوحدات الإدارية

1 - محمد عزوز، طبيعة المورد البشري العامل في المؤسسة الرياضية، مقال منشور بموقع الأكاديمية الرياضية العراقية بتاريخ 2019/10/23، متاح على المتصفح: <https://iraqacad.net/forums/topic>، تاريخ التصفح: 2022/04/02، على الساعة: 17:45.

2 - محمد عزوز، طبيعة المورد البشري العامل في المؤسسة الرياضية، المرجع السابق.

والاجتماعية داخل المنظمة الرياضية بركيزة أساسية من ركائز الإدارة الرياضية، وهي العنصر البشري، وذلك عن طريق عدة جوانب، أهمها<sup>1</sup>:

- العمل على توفير أفضل السبل التي تعمل على تشخيص الفعالية الرياضية داخل المنظمة الرياضية؛
- العمل على حساب معدل الغياب ومعدل دوران العمل الرياضي، مع حساب معدل الإصابات التي تحدث لأفراد العاملين في المنظمة الرياضية، كما لها أهمية في تحقيق أهداف المنظمة الرياضية؛ وذلك عن طريق العمل على تدريب الأفراد مع زيادة مهاراتهم بما يتلاءم مع متطلبات الأعمال المنظمة الرياضية والأهداف المحددة، كما تساعد على تمكين الأفراد العاملين من تحقيق طموحاتهم وميولهم، وما يقومون بالسعي عليها من امتيازات ضمن إطار تكاملي شامل للمنظمة الرياضية.

فإدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية أصبحت تصنع الفارق في تحقيق التفوق، خلال مجموعة من الأعمال والوظائف التي تم تحقيقها داخل المنظمات العمل الرياضي؛ وذلك باعتبارها الموارد الضرورية والأساسية بالمقارنة مع أهمية الموارد المادية والمالية التي تتمتع بها المنظمات الرياضية؛ أي بمعنى فني حالة زاد حجم الموارد المالية والمادية لن تستطيع أن تبعث روح العمل داخل محيط المنظمة الرياضية.

فإن هذه الإمكانيات لن تكون جادة في تقديم النفع إذا لم تكن وراءها الفرد الميسر الذي يتمتع بالكفاءة والقوة اللازمة؛ للقيام بالمهام والوظائف المحددة، ونسبة إلى ذلك قامت الإدارات العليا في المنظمات الرياضية بالاهتمام والعناية بإدارة الموارد البشرية من بين مجموعة كبيرة من الوظائف والمهام، التي تعمل في مجموعها على تحقيق الأهداف المحددة في الخطة العامة للمنظمة الرياضية، حيث أن وجود نقص في القدرات والموارد البشرية يعتبر السبب الأساسي في إخفاق أنظمة برامج التنمية الرياضية في المنظمة الرياضية؛ أي بمعنى أن الاستثمار في العنصر البشري مع تحقيق أنظمة التوجيه السليم لأنشطته المحددة ورسم السياسات والنظم الإدارية؛ وذلك لتحقيق الفعالية المطلوبة لممارستها، يعتبر مطلباً أساسياً لسد أماكن النقص في المنظمة الرياضية. كما تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية إلى الحصول والسيطرة على الأفراد اللازمين للمنظمة، من حيث الكمية والنوعية، وذلك بما يخدم مصالحها وميولها والاستراتيجية التي تقوم بنهجها في رسم سياستها التنظيمية الرياضية، حيث تحفز الأفراد بالبقاء والاستمرار بخدمة المنظمة الرياضية، وتجعلهم يقومون ببذل أكبر قدر ممكن ومتاح من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها. حيث تبرز أهمية الموارد البشرية في المنظمات الرياضية باعتبارها إدارة اجتماعية ووظيفية

<sup>1</sup> - نانسي البوريني، ما هو مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية في علم الاجتماع الرياضي؟ المرجع السابق

يتم إيجادها في مختلف المنظمات الرياضية، وأيضاً تبرز أهميتها من حيث وجود حساسيتها في التعامل مع المورد البشري، حيث أن للمورد البشري قيمة تنافسية مهمة في المنظمات الرياضية، حيث أن ذلك بسبب عدم إمكانية تقليده؛ أي بمعنى أن إدارة الموارد البشرية يعتبر العامل المحرك والمخطط والموجه لجميع عوامل المنظمة الرياضية. فالعنصر البشري بما يمتلك من قدرات على إحداث التجديد والإبداع والتطوير، يمكنه أن يقوم بالتغلب على الموارد الثانية ولا يجعلها عائق نحو النمو والتقدم عن طريق الاستغلال الأمثل والأفضل، وكما تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم النماذج المتميزة الذي تسعى بشكل دائم لتحقيق الميزة الاجتماعية التنافسية؛ وذلك عن طريق الحصول على موارد بشرية تتميز بالالتزام والولاء والتفاعل الاجتماعي<sup>1</sup>.

الفرع الثالث: عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ودور هذه الأخيرة في تنفيذها

أولاً: عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المجال الرياضي

تتمثل عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمجال الرياضي فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة الرياضية وبنظام الموارد البشرية؛
- 2- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية ويعمل على تحقيقها؛
- 3- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية العاملة بالمجال الرياضي والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة استثمارياً؛
- 4- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاص بنظام الموارد البشرية والتي تدعم استقطاب الاستثمار الرياضي؛
- 5- تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة ومدى إكسابها الصفة التنافسية دائماً في المجال الرياضي.

1 - نانسي البوريني، ما هو مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية في علم الاجتماع الرياضي؟ المرجع السابق

2 - حسن أحمد الشافعي، إستراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، 2009، ص53.

ثانياً: دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية

بمجرد الانتهاء من عملية إعداد الإستراتيجية وتحديث الإستراتيجية الواجبة الإلتباع، فإنه يجب تنفيذ الإستراتيجية المختارة في شكل برامج وأنشطة عمل يومية، وتنطوي الإستراتيجية التي تنوي المؤسسة إتباعها على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري.

إن مدى النجاح في تنفيذ إستراتيجية تتحكم فيه خمسة متغيرات هي<sup>1</sup>:

- الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الرياضية؛
- تصميم المهام خاصة التي ستكلف باستقطاب الاستثمار الرياضي؛
- اختيار وتدريب وتنمية الموارد البشرية التي تعمل على نشر فلسفة التسويق الرياضي؛
- نوعيات ونظم المعلومات خاصة ربط فرص الاستثمار والتسويق بالمؤسسات الرياضية والدعاية لها عن طريق الانترنت وذلك بأن يلجأ مدير إدارة الموارد البشرية باستحداث مصلحة دعاية وإشهار؛
- نظام المكافأة.

1 - أحمد طيبي، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز إمكانية الربح لدى المؤسسة الرياضية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، ديسمبر 2014، ص 346.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة هامة في البحث العلمي، لكونها توفر أرضية ملائمة للباحثين لإكمال الدراسة بكل سهولة، بالإضافة إلى أنها تساعد الباحث على معرفة الأفكار التي تمت دراستها، وكذا الاطلاع على الطريقة التي استخدمها الباحثون في دراساتهم لصياغة أسئلة الدراسة، وبالتالي يستفيد الباحث من هذا الأمر، ويصبح لديه الخبرة الكافية لصياغة أسئلة بحثه العلمي ومن خلال البحث والتقصي عن المواضيع التي لها علاقة بموضوع بحثنا وجدنا بعض المواضيع المشابهة لدراستنا في بعض النقاط والمجالات نستعرضها من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: الدراسات المحلية

1- دراسة: محمد زحاف وحفيظة بوعزة، بعنوان: "إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"، الدراسة عبارة عن مقال في مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، المجلد 1، العدد 1، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية من خلال معرفة المكانة التي تحتلها عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية وعلاقته بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية وإبراز وتوضيح عامل إدارة الموارد البشرية في تفعيل صنع القرار في الإدارة الرياضية، كما هدفت الدراسة إلى إبراز دور عامل التكوين المستمر لإدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار، بالإضافة إلى الكشف على أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار لإدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وعددهم (20) موظفاً، (15) موظفاً دائمين، و(5) موظفين مؤقتين

حيث اعتمدت الدراسة على عينة قصدية، وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل نظرًا لصغر حجم مجتمع

الدراسة، وتكونت العينة من (15) موظف في مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، كما استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية

المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تمثلت في النسب المئوية والتكرارات،

معامل الارتباط لبيرسون، إختبار كا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة الموارد البشرية لها دور هام في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، كما تقدم بدائل لحلول

المشكلات الإدارية المطروحة والتي تساهم في إختيار البديل الأفضل وتحقيق النتائج المسطرة وتقديم

المعلومات الملائمة لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

- التكوين المستمر له فائدة في رفع كفاءة الموارد البشرية لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، كما

يفعل عملية صنع القرار من خلال مساهمته في إختيار البديل الأفضل، بالإضافة إلى إيجاد طرق معالجة

المشكلات، وهذا بالإعتماد على أسلوب تدريب الأفراد من طرف مختصين داخل المؤسسة وخارجها،

كذلك تعتمد الإدارة الرياضية على عامل خبرة وكفاءة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار.

- هناك معوقات تصادف الموارد البشرية أثناء عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية من بينها: المتطلبات

الأسرية وظروف العمل يؤثران على أداء العمل إيجابيا وعلى سلوك العامل، وسائل الإعلام المختلفة تؤثر

على صنع القرار، وذلك لعدم إعطاء أهمية ومصداقية للقرارات المتخذة، نقص المعلومات حول

المشكلات الإدارية المطروحة تعرقل إتخاذ القرار، وتؤخر إنجاز الأعمال. بالإضافة إلى ضغوطات الرئيس

المباشر، عدم تطبيق القوانين اللازمة لإتخاذ القرار المناسب، كذلك عدم إتخاذ القرار إنفراديا دون التأكد

من كل المعطيات حول المشكلة المطروحة.

على ضوء النتائج المتوصل لها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية وبالتالي تحسين جودة القرارات الصادرة عنها، نورد منها: الإهتمام بالعنصر البشري بالإدارة الرياضية كونها تعمل على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.

2- دراسة: مصطفى صيام، بعنوان: "العناصر الأساسية للإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية"، دراسة عبارة عن مقالة في مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية رقم 09، مارس 2016.

هدفت الدراسة إلى اكتشاف أفضل حالة تساعد على تحقيق التسيير الحسن للمنشآت الرياضية، وذلك من خلال دراسة العناصر الأساسية للإدارة الرياضية متفرقة ومجموعة لمعرفة مدى تأثيرها على حسن التسيير داخل المنشآت الرياضية، من خلال دراسة حالة بالمنشآت الرياضية بالجزائر العاصمة.

تم الاعتماد في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، شمل مجتمع الدراسة كل الموظفين والمسيرين الإداريين والماليين العاملين بإدارات المنشآت الرياضية بالجزائر العاصمة وإدارات الوحدات التابعة لها، والبالغ عددهم حسب (480) فرد من كلتا الفئتين (330) فرد من فئة الموظفين والمسيرين الإداريين، و (150) فرد من فئة الموظفين والمسيرين الماليين، كلهم يمثلون مجتمع الدراسة.

ولكي يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ام أخذ عينة من أفراد المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية بسيطة لتطبيق الدراسة عليها من تم تعميم النتائج على المجتمع الأصلي ككل. وقد استعملت الدراسة أداة الاستبيان، وقد صمم وفق معيار "Likert" للتدرج الخماسي ذي الأوزان الخمس، وقد تم تحليل الاستمارات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، المتوسط المرجح أو الموزون والترتيب حسب أهمية العبارة بعد تفرغ البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات الموزعة على عيني الدراسة اعتمادا على برنامج SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

إن تطبيق الوظائف الإدارية داخل المنشآت الرياضية المعنية بالدراسة يحظى بالموافقة من طرف غالبية الموظفين والمسيرين الإداريين بها، بحيث أنهم يجمعون على ضرورة تطبيقها داخل المنشآت الرياضية معترفين بأهميتها الكبرى في المساهمة في تحسين تسييرها، إلا أنهم يرون أن ذلك لا يكفي وحده فقط فلا بد من توفر شروط أخرى ضرورية تتوفر بقدر ضرورة توفر تلك الوظائف الإدارية وفي نفس الوقت هي مكتملة لها لأجل تحقيق تحسين تسيير المنشآت الرياضية على أكمل وجه.

أن عنصر تطبيق الوظائف الإدارية بالفعل له دور هام في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ولا يمكن الاستغناء عنه في عملية التسيير، إلا أن هذا الدور يعد للأسف غير كاف في نظر هؤلاء الموظفين والمسيرين الإداريين، ذلك لأن تحقيقه على الوجه الأمثل يعتمد على توفر عناصر أخرى تسمح بذلك، هذه العناصر تكمل بعضها البعض ولا تحقق التسيير الحسن لأي منشأة رياضية إلا إذا توفرت مجتمعة.

**3- دراسة: الهاشمي غقال، بعنوان: "دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.**

هدفت هذه الدراسة إلى إدخال المنشأة الرياضية وإدارتها حيز البحوث العلمية، وذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصرا أساسيا أو وظيفة هامة من وظائف إدارة من خلال دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية بسكرة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أداة الملاحظة والاستبيان، وبالنسبة لطريقة المعالجة الإحصائية فقد اعتمد الباحث على طريقة فرز النتائج المحصل عليها وفق الطريقة العادية فقام بحساب

النسبة المشوية لكل الأسئلة حسب المحور واستعمل في ذلك الطريقة الإحصائية التالية:  $F\%$  = النسبة المشوية المتحصل عليها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الانسانية وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية، مما يضيف انسجاما وتكاملا بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة. وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج بشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها إذ خلص الباحث من خلال أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم جيدا بالتغيير وإعادة هندسة العمليات؛ كما أنها أيضا لا تعمل على تحقيق رضا العاملين، لتنتهي في الأخير بأن تحسين الأداء يتأثر بأربع عوامل تتمثل في دعم موردي النظام، دعم الإدارة العليا، الاتصال، إدراك فوائد النظام.

### المطلب الثاني: الدراسات العربية

1- دراسة: سمير محمدي أحمد وأخرون، بعنوان: "تقويم الموارد المادية والبشرية الرياضية في إدارة رعاية الطلاب بكليات جامعة المنصورة"، الدراسة عبارة عن مقالة في مجلة كلية التربية الرياضية، مصر، العدد 34، مارس 2019.

هدفت الدراسة إلى تقويم الموارد المادية والبشرية الرياضية بإدارة رعاية الطلاب بكليات جامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية، وذلك من خلال التعرف على عدم ملائمة أهداف المركز الموضوع مع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة وضرورة وضع إدارة للجودة لتطوير الموارد البشرية.

انتهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع البحث على كل كليات جامعة المنصورة، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من المدرء والموظفين الإداريين بإدارات رعاية الطلاب جامعة المنصورة

والبالغ عددهم (80) فرد للعينة الأساسية بواقع (50) فرد للعينة الاستطلاعية من داخل مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية.

كما اعتمدت الدراسة على أداة استمارة الاستبيان لجمع بيانات البحث، وقام الباحثون بإيجاد صدق استمارة استبيان من خلال استخدام صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تمثله ومعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان. تمت المعالجة الإحصائية لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد استخدمت الباحثون الأساليب الإحصائية التالية: (المتوسط الحسابي، النسبة المئوية، معامل الارتباط، معامل ارتباط الفاكرونباخ، الدرجة الترجيحية، كا2).

بعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للموارد المادية: المنشآت الرياضية ليست كافية لممارسة الأنشطة الطلابية بكلية الجامعة؛
- وبالنسبة للموارد البشرية: يتمتع مشرفو الأنشطة الطلابية بالسلطات الكافية للقيام بالإشراف الأمثل على الأنشطة الطلابية، ويتمتع الإداريين العاملين برعاية الطلاب بحصولهم على المؤهلات العليا.
- وقدمت الدراسة توصيات إلى إدارات رعاية الطلاب بكلية جامعة المنصورة تمثلت في:
- ضرورة صيانة الأجهزة والأدوات المستخدمة بصورة مستمرة؛
- وضع لوحات إرشادية توضح كيفية استخدام الأجهزة والأدوات الرياضية؛
- يجب مراعاة أن يتناسب عدد المشرفين مع عدد المشاركين للأنشطة الرياضية؛
- ضرورة تحفيز الطلاب على ممارسة الألعاب الفردية.

2- دراسة: سعيد سمير أبو جليدة، بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في

شركات الاتصالات الليبية"، الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية

الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، 2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات

الليبية، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار

الجديد وشركة ليبيا) وبالبالغ عددهم (860) فردًا.

واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة

عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فردًا وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها (293)

استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS)

إصدار (22) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل

ما هو متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها.

كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في

مجال الاتصالات. بالإضافة إلى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية

والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى

طموحهم الشخصي.

كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصالات وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها بالعمل، مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم في مجال الاتصالات واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية.

3- دراسة: أحمد محمد الهواري، بعنوان: "تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة للمساهمة في تطوير المدارس العسكرية الرياضية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، مصر، 2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف إدارة الجودة الشاملة التي تسعى المدارس العسكرية الرياضية لتحقيقها في مجال الموارد البشرية.

وقد اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الحصر الشامل لعينة البحث المتمثلة في ضباط القوات المسلحة العاملين بالمدارس العسكرية الرياضية، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة بعد تحليل إجابات الاستبانة إلى النتائج التالية:

- وضع إدارة للجودة لتطوير الموارد البشرية تحتوي على أهداف إدارة الجودة الشاملة التي تسعى المدارس العسكرية الرياضية لتحقيقها في مجال الموارد البشرية؛
- تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة للمساهمة في تطوير المدارس العسكرية الرياضية؛
- آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على مختلف المستويات الإدارية لتنمية الموارد البشرية بالمدارس العسكرية الرياضية.

وفيما توضح للدراسات السابقة بشكل مختصر كما هو في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-1): يوضح الدراسات السابقة بشكل مختصر

صاحب الدراسة	السنة	مكانها	هدفها	نتائجها
دراسة مصطفى صيام	2016	الجزائر	اكتشاف أفضل حالة تساعد على تحقيق التسيير الحسن للمنشآت الرياضية، وذلك من خلال دراسة العناصر الأساسية للإدارة الرياضية	أن عنصر تطبيق الوظائف الإدارية بالفعل له دور هام في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ولا يمكن الاستغناء عنه في عملية التسيير، إلا أن هذا الدور يعد للأسف غير كاف في نظر هؤلاء الموظفين والمسيرين الإداريين
دراسة الهاشمي غقال	2016	الجزائر	إدخال المنشأة الرياضية وإدارتها حيز البحوث العلمية وذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصراً أساسياً.	نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الانسانية وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية
دراسة: محمد زحاف وحفيظة بوعزة	2017	السعودية	معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية من خلال معرفة المكانة التي تحتلها عمليه صنع القرار في الإدارة الرياضية وعلاقتها بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية لها دور هام في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، كما تقدم بدائل لحلول المشكلات الإدارية المطروحة والتي تساهم في إختيار البديل الأفضل وتحقيق النتائج المسطرة وتقديم المعلومات الملائمة لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

بالنسبة للموارد المادية: المنشآت الرياضية ليست كافية لممارسة الأنشطة الطلابية بكلية الجامعة؛ وبالنسبة للموارد البشرية: يتمتع مشرفو الأنشطة الطلابية بالسلطات الكافية للقيام بالإشراف الأمثل على الأنشطة الطلابية، ويتمتع الإداريين العاملين برعاية الطلاب بحصولهم على المؤهلات العليا.	تقويم الموارد المادية والبشرية الرياضية بإدارة رعاية الطلاب بكلية جامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية، من خلال التعرف على عدم ملائمة أهداف المركز الموسوعة مع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة وضرورة وضع إدارة للجودة لتطوير الموارد البشرية.	مصر	2019	دراسة سمير محمدي أحمد وأخرون
شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما هو متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها	معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية	الأردن	2018	دراسة سعيد سمير أبو جليدة
وضع إدارة للجودة لتطوير الموارد البشرية تحتوي على أهداف إدارة الجودة الشاملة التي تسعى المدارس العسكرية الرياضية لتحقيقها في مجال الموارد البشرية؛	التعرف على أهداف إدارة الجودة الشاملة التي تسعى المدارس العسكرية الرياضية لتحقيقها في مجال الموارد البشرية.	مصر	2016	دراسة أحمد محم الهواري

المصدر: من إعداد الطالبين.

### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي طرحناها والتي استعنا بها لتساجها مع دراستنا التي تدرس "واقع إدارة

الموارد البشرية في المنشآت الرياضية" فقد توصلنا إلى أوجه تشابه واختلاف مع دراستنا والمتمثلة في:

أولاً: أوجه لتشابه

- دراسة "محمد زحاف وحفيظة بوعزة"، هدفت إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية من خلال معرفة المكانة التي تحتلها عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية وعلاقته بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية وإبراز وتوضيح عامل إدارة الموارد البشرية في تفعيل صنع القرار في الإدارة الرياضية. وهو ما يتشابه مع دراستنا في أحد مؤشرات المتغير المستقل إضافة إلى اختيار العينة بطريقة قصدية وكذا استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- دراسة: "مصطفى صيام"، هدفت الدراسة إلى اكتشاف أفضل حالة تساعد على تحقيق التسيير الحسن للمنشآت الرياضية، وذلك من خلال دراسة العناصر الأساسية للإدارة الرياضية متفرقة ومجمعة لمعرفة مدى تأثيرها على حسن التسيير داخل المنشآت الرياضية، من خلال دراسة حالة بالمنشآت الرياضية بالجزائر العاصمة. وهي ما تتشابه بدورها مع دراستنا في أحد مؤشرات المتغير التابع، إضافة إلى استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختياره الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- دراسة: "الهاشمي غفال"، هدف الدراسة إلى معرفة دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية من خلال دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية بسكرة. وهي ما تتشابه مع دراستنا في أحد مؤشرات المتغير المستقل، إضافة إلى استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختياره الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ثانياً: أوجه الاختلاف

يتمثل الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة والمشابهة في المتغير المستقل فقد كان في دراستنا واقع إدارة الموارد البشرية، بينما رمزت باقي الدراسات على دور إدارة الموارد البشرية في دراسة، وعلى دور تنظيم إدارة الموارد البشرية، وهذا ما وجدنا في كل الدراسات السابقة، إذا تعتبر هذه دراسة جديدة لجمع متغير الدراسة معاً، إضافة إلى الاختلاف في نوع العينة فقد اعتمدنا على العينة القصدية، أين قمنا بحذف بعض العناصر الإدارية التي لا تلعب دوراً مهماً في المؤسسة كما أنها تابعة إدارياً إلى مؤسسات حكومية أخرى بينما اعتمدت الدراسات السابقة والمشابهة على عينات مسحية تم أخذ المجتمع ككل عينة للدراسة، كما اختلفت بيئة الدراسة حيث ركزت دراستنا على المنشآت الرياضية بينما اختلفت باقي العينات في الفئة المستهدفة من الدراسة مثل طلاب كليات الجامعة، وشركات الاتصالات.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مبحثين تطرق الأول إلى الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، حيث عرضنا أهم المفاهيم المتعلقة بمهما، إذ احتوي المطلب الأول على الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، في حين تعرضنا في المطلب الثاني إلى الإطار المفاهيمي للمنشآت الرياضية، أما المطلب الثالث فتناول الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي.

أما المبحث الثاني فقد عرضنا فيه أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا، ثم عقدنا مقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة، وما خلصنا إليه من خلال استعراض الدراسات السابقة أن موضوع دراستنا يعد موضوع جديد في دراسته لواقع إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

ومن تناول الموضوع من الجانب النظري نلخص أن

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة الحركية التي تم تصميمها لتغطية أهداف الفرد الرياضي والمنظمة الرياضية.

مما يتوجب دراسة بإسقاط الجانب النظري بدراسة تطبيقية، وذلك بدراسة الميدانية لمعرفة واقع إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما سنتناوله في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني

الواسطة الميدانية لمديرية الشباب

و الرياضة - غداية-

### تمهيد

بعد الانتهاء من الجانب النظري والذي حاولنا من خلاله ابراز الأساليب القيادية في الموارد البشرية، نحاول الان دراسة الموضوع ميدانيا بمديرية الشباب والرياضة بغرداية حيث تطرقنا في هذا المبحث الى الدراسة الميدانية وتقديم عام للمديرية.

المبحث الاول: تقديم عام لمديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية:

وستتناول في هذا المبحث التعريف بمديرية الشباب و الرياضة ونشاطها وعملها وكذا طبيعة تنظيمها وكيفية نشاطها و مختلف الخدمات التي تقدمها والهيكلة التنظيمي لها.

المطلب الاول: تقديم مديرية الشباب و الرياضة

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1438 الموافق 29 ديسمبر سنة 2016، يحدد تنظيم المديرية المنتدبة للشباب والرياضة في مصالح مكاتب.

إن الوزير الأول،

ووزير المالية

ووزير الشباب والرياضة،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15-125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق 14 مايو سنة 2015 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة المعدل.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15-140 المؤرخ في 8 شعبان عام 1436 الموافق 27 مايو سنة 2015 والمتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات ويحدد القواعد الخاصة المرتبطة بها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 15-141 المؤرخ في 9 شعبان عام 1436 الموافق 28 مايو سنة 2015 والمتضمن تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها، لا سيما المادة 15 منه

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 15-141 المؤرخ في 9 شعبان عام 1436 الموافق 28 مايو سنة 2015 و المذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم المديرية المنتدبة للشباب والرياضة في مصالح ومكاتب

المادة 2: تضم المديرية المنتدبة للشباب والرياضة | تحت سلطة المدير المنتدب، مصلحتين (2) تنظمان كما يأتي:

- مصلحة أنشطة الشباب وتتكون من مكبتين (2):

\* مكتب الإعلام والاتصال والتكوين،

\* مكتب البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وترقية الحركة الجمعوية.

- مصلحة الأنشطة البدنية والرياضية، وتتكون من مكبتين (2)

\* مكتب الأنشطة البدنية والرياضية ومتابعة الجمعيات الرياضية

\* مكتب التكوين الرياضي للمواهب الرياضية الشابة والتأطير التقني

المادة 3: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في 29 ربيع الأول عام 1438 الموافق 29 ديسمبر سنة 2016.

الفرع الأول: تعريف مديرية الشباب والرياضة :

أولاً: التعريف بالمؤسسة ومصالحها:

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم المتضمن 234/90 بتاريخ 28/ يوليو 1990 إنشاء مديرية الشباب و الرياضة

بولاية غارداية حيث البداية سنة 1990 وتضم الآن 213 موظف, تشمل قطعة أرض ملك للدولة مساحتها

الإجمالية 980 م<sup>2</sup> الكائنة ببوهراوة السفلى بلدية غرداية المركز عليها مقر المديرية

بجيث يحدها:

- شمالا جبل

- جنوبا ارتفاع الطريق الولائي وسط حي مرماد

- شرقا سكة غير نافذة جزء ومقر مديرية الشؤون الدينية جزء آخر

- غربا ممر غير نافذ جزء ومقر مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبها أربعة مصالح و هي :

1- مصلحة التكوين و إدارة الوسائل

2- مصلحة التربية البدنية و الرياضة

3- مصلحة الشباب

4- مصلحة الاستثمارات و التجهيز

1) مصلحة التكوين و إدارة الوسائل :

و تحتوي على ثلاث مكاتب:

مصلحة الإدارة و التي كانت تهتم بالأمر الإدارية من :

مكتب الموارد البشرية و التي من مهامه:

\* التوظيف ، الترقية بمختلف أنواعها ( الداخلية و الخارجية ) ، العطل ، التكوين

( الطويلة المدى و القصيرة ) ، تسوية وضعيات التقاعد .. الخ.

\*مكتب الميزانية و الذي يهتم بالأجور ( رواتب العمال )

مكتب الإحصاء و الذي من مهامه إحصاء عدد الموظفين و كذلك كل القيام بدراسة مستفيضة تمس كل ما يخص القطاع بالولاية .

ثانيا: مصلحة التربية البدنية والرياضة :

مصلحة الرياضة وتهتم بالتظاهرات الرياضية المختلفة (كرة القدم ، كرة اليد ، كرة الطائرة... الخ).

حيث ينشط هذه المصلحة إدارت مختصة في الميدان الرياضي أين تلقت تكوينا متخصصا بالمعاهد الرياضية التابعة للقطاع .

تنظيم التبرعات:

كما يوجد تحت تصرف المصلحة القاعات الرياضية المتخصصة حيث أنه تقام فيها مختلف التظاهرات و الدورات الرياضية يؤطرها إدارت الرياضة .

تقديم المساعدات المالية لمختلف النوادي الرياضية المنخرطة تحت إسم الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب .

المساهمة في إحياء المناسبات الوطنية وهذا بتنظيم دورات رياضية بالتنسيق مع النوادي و الرابطة الرياضية كل حسب إختصاصه .

كما أشير إلى أن المصلحة تشرف على المركب الرياضي حيث تنظم به لقاءات رياضية و هذا كله من أجل النهوض بالرياضة على مستوى الولاية .

ثالثا: مصلحة الشباب

مصلحة الشباب و التي بها ثلاث مكاتب و من مهام هذه المكاتب التالي :

- القيام بتنظيم النشاطات الثقافية المختلفة و المتمثلة في :
- تنظيم اليوم العالمي للطفولة .
- المهرجانات الوطنية و الولائية .
- القيام بالتبرعات الخاصة بالمخيمات الصيفية للشباب .
- عقد لقاءات و تنظيم ندوات لفائدة الشباب من أجل التوعية و الإرشاد .
- هذا إلى جانب النشاطات الأخرى التي تصب في فائدة الشباب و المجتمع .

#### رابعاً: مصلحة الإستثمارات و التجهيزات

تتكون هذه المصلحة من مكتبين مكتب المنشآت و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية و التربوية ، مكتب التقييس و الصيانة و يشرف عليها رئيس مصلحة و الذي مهمته الإهتمام بالمشاريع و المنشآت التابعة للقطاع من قاعات للرياضة و دور الشباب و مختلف المشاريع التي تصب في فائدة الشباب و بناء قاعدة لهؤلاء و كذلك القاعات الخاصة بالإنترنت و هذا من أجل تثقيف الشباب و الإطلاع على العالم الخارجي و القضاء على الفراغ و جعلهم يستثمرون أوقاتهم في خدمة الوطن وهذا من خلال مساهماتهم في مختلفة الميادين الثقافية والرياضية .

#### الفرع الثاني: أهداف و نشاط مديرية الشباب و الرياضة :

. تهدف مديرية الشباب و الرياضة لولاية غرداية في مجمل نشاطاتها على إستيعاب أكبر عدد من الشباب و تنظيمهم و لم شملهم في جمعيات و نوادي رياضية قصد تنشيطهم و حمايتهم من الآفات الإجتماعية المحيطة بهم إلى جانب تثقيفهم وترسيخ الروح الوطنية في نفوسهم و العمل على جعلهم صالحين يستفيد منهم المجتمع و محاولة إنقاذهم من الأخطار التي تحيط بهم و هذا بإنخراطهم في مختلف النوادي الرياضية و الجمعيات الشبانية وكذا تنظيم الرحلات و المخيمات الصيفية و تنظيم التوأمة بين المديريات (مديريات القطاع ) عبر تراب الوطن و العمل على تعريفالشباب بمختلف العادات و التقاليد.

#### المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمديرية وتحليل هيكلها التنظيمي

إن بيئة أي مؤسسة تتمثل في مجموعة العوامل الداخلية أو الخارجية، التي يمكن أن تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على نشاط المؤسسة، والهدف من دراسة البيئة إبراز نقاط القوة والضعف للمؤسسة، بالإضافة للفرص التي تتيحها عوامل البيئة الخارجية والتهديدات التي تفرضها، والتي تعتبر كعوائق يجب مواجهتها لضمان الإستمرارية .

#### 1- تحليل البيئة الداخلية:

إن إجراء تحليل للبيئة الداخلية للمديرية يستوجب دراسة كافة العوامل التي تمثل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لدى المؤسسة ولتبسيط تحليلها سيركز على دراسة الوضعية البشرية في المديرية.

#### 2- دراسة الهيكل التنظيمي:

#### 2-1- المدير:

يمثل السلطة التنفيذية لوزارة الشباب والرياضة ، كما يقوم بتوزيع الصلاحيات بين الموظفين ويساهم في مساعدة السلطة العليا على تطبيق القرارات الخاصة بالأنشطة الرياضية الإدارية والتقنية.

**2-2- الأمانة:**

) تهتم بتسجيل البريد الوارد والصادر مع إستقبال المكالمات الهاتفية وضبط مواعيد المدير (الاجتماعات) .

**2-3- مكتب إدارة الوسائل:**

يعد من المكاتب الأساسية لمديرية النقل لكونه يشمل على عدة مهام تتعلق بتسيير الموظفين، بالإضافة إلى المسائل المنجزة لصالح المديرية .

**2-3-1- فرع المحاسبة والتسيير:**

يمثل في جميع العمليات المحاسبية للإدارة كدفع أجور المستخدمين وملحقاتها ويعيد توقعات الميزانية نهاية كل سنة مالية.

**2-3-2- فرع الأرشيف:**

وهو الفرع الذي خصص له جناح واسع نسبيا فيما يخص مختلف الملفات والوثائق ذات الصلة المباشرة بعمل المكاتب والمصالح، وهي مرتبة حسب سنوات و قطاع النشاط .

**2- تحليل البيئة الخارجية:**

**2-1- علاقة المكتب بالإدارة العمومية:**

\* مصلحة الوظيفة العمومية : تتمثل في إجراء مسابقات التوظيف.

\* مصلحة المراقبة المالية : تتمثل في تسيير الأجور.

**2-2- فرع متابعة المشاريع والتجهيز:**

المتابعة المالية والتقنية لجميع مشاريع التابعة لمديرية الشباب والرياضة على مستوى الولاية وكذا متابعة و دراسة مشاريع التجهيز وال عمران.

**2-2-1 - فرع مكتب التجهيز:**

\* متابعة مشاريع التي هي في طور الإنجاز ( المتابعة المالية والتقنية) على التراب الولائي التابع لمديرية الشباب و الرياضة.

\* المتابعة المالية والتقنية للمتعاملين مع مديرية الشباب والرياضة مقاولات الإنجاز ومكاتب الدراسات.

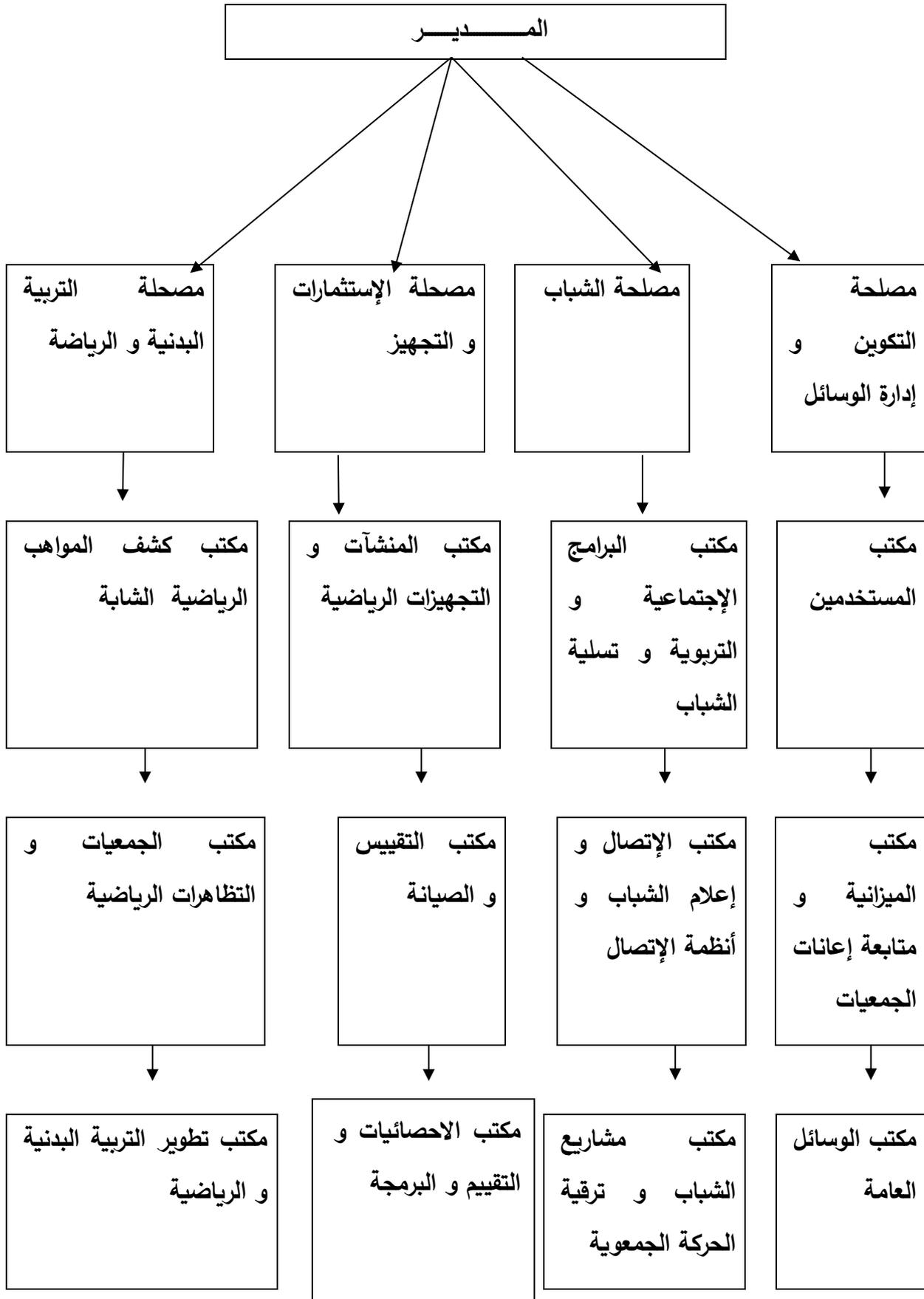
## 2-3- خلية الإعلام الآلي:

وهو أحد الفروع الأساسية لمديرية الشباب والرياضة وقد تم تزويدها بهذا العنصر الهام عام 1992م من أجل تطوير الإدارة وسرعة تقديم خدمة للمواطنين، كما يعتبر جهاز الإعلام الآلي أداة مهمة للإدارة بحيث تسهل مهام إعداد برامج مختلفة من تقارير ومراسلات وبرقيات سريعة...إلخ.

ومن بين إطارات وموظفي المديرية " مهندس دولة " في الإعلام الآلي يعمل على السير الحسن لهذا الفرع كما معظم مستخدمي المديرية يحسنون التعامل الجيد مع أجهزة الإعلام الآلي.

تملك المديرية للعديد من أجهزة الإعلام الآلي ومن ملحقاتها وهي الآن بصدد الإمام ببعض الأعمال الأساسية والهادفة إلى تغيير جذري في وسائل وطرق التعامل مع الآلة لبعض الأعوان والمتربصين وذلك بإعادة تنظيم وتوزيع الوسائل المتاحة وتوزيعها يتلائم مع المخطط الهيكلي للمديرية وهذا قصد إستغلال أمثل لهذه الوسائل.

الشكل رقم (1-2): مخطط لمصالح مديرية الشباب والرياضة



المطلب الثالث : أساليب ومناهج الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث هو الأساس لكل دراسة ولاسيما في الميادين الاقتصادية والعلمية ، فهو يكسب البحث طابعه العلمي ، والباحث هو الذي يعي ويعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لان نتائج بحثه تقوم أساس على نوع المنهج المستخدم ، وعليه المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الإحصائي التحليلي والذي يدرس بالتفصيل حالة معينة بهدف الحصول على نتائج يمكن تعميمها في النهاية .

**1- أدوات الدراسة:** لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل يستخدمها الباحث في المنهج المتبع، فقد اعتمدت هذه الدراسة على جمع المعلومات الميدانية باستخدام الاستبيان والمقابلة الشخصية.

**1-1- الاستبيان:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات الميدانية ويمكن تعريفه بأنه لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة وبعد تصميمها بشكل صحيح ودقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه، وبخاصة أن الافتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن الاستمارة يشكل اللبنة الأولى في بناء المنطلقات النظرية والمعرفية للبحث المدروس.

ويعتبر الوسيلة المناسبة لجمع المعلومات، والذي يستعمل كثيرا في البحوث العلمية، وعن طريق الاستبيان تستمد المعلومات مباشرة من المصدر الأصلي ويتمثل في توليفة من الأسئلة وتم تقسيم الاستبيان الى جزئين:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية وخصص للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الوظيفية، الخبرة المهنية).

- الجزء الثاني: يتناول محور الدراسة وتم تقسيمه الى ثلاثة محاور:

\* المحور الأول: يمثل واقع الأهداف الاجتماعية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية، ويتكون

من 07 عبارات والغرض منه معرفة مدى مساهمة وظيفية الحوافز في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.

\* المحور الثاني: يمثل واقع الأهداف التنظيمية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية، ويتكون من 07 عبارات والغرض منه معرفة مدى مساهمة الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.

\* المحور الثالث: يمثل واقع الأهداف الوظيفية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية، ويتكون من 05 عبارات والغرض منه معرفة مدى مساهمة وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.

### 1-1- صدق الأداة وثباتها :

للتأكد من صدق بيانات الاستبيان وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه ، استخدمنا معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الأداة ، حيث بلغ معامل المحاور نسبة وهي نسبة ذات اعتمادية عالية ، تعني هذه النسبة انه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فإنهم سيعيدون نفس الإجابات الأولى وهو ما يدل على درجة عالية من الثبات لجميع أسئلة الاستبيان .

الجدول رقم (1-2): جدول يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

عدد عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات
19	0,878	87,8 %

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

1-1- أداة القياس : بغرض تسيير معالجة الاستبيان تم تحديد مقياس الإجابات باستخدام مقياس ليكرت ذي خمس درجات ، لقياس رأي أفراد العينة بشأن الأسئلة التي تضمنها الاستبيان ، بحيث تم تحديد مجالات الإجابة على الأسئلة وأوزان الإجابات .

الجدول رقم (2-2) : جدول يوضح مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبين

ليتم بعد ذلك حساب المدى (5 - 1 = 4) ، ويتم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (4/3 = 1,33) ، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى اقل قيمة في المقياس ( الواحد الصحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، ليتم بعد ذلك تحديد اتجاه الإجابة حسب قيم المتوسط الحسابي .

الجدول رقم(3-2) : جدول يوضح تحديد اتجاه إجابات أفراد العينة

[ 5 - 3,68 ]	[ 3,67 - 2,34 ]	[ 2,33 - 1 ]	المتوسط المرجح
قوي	متوسط	ضعيف	اتجاه الإجابة

المصدر : من إعداد الطالبين

2- المقابلة : تعتبر المقابلة من بين أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما في البحوث العلمية ، حيث تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع أفراد عينة البحث من اجل الحصول على ايجابيات أكثر دقة لمختلف الأسئلة التي تم طرحها بشأن واقع إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية وطرح أسئلة تتعلق بموضوع الدراسة .

3- مجتمع الدراسة و عينة البحث : يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية ، أما بخصوص الطريقة والكيفية التي من خلالها حصر عينة الدراسة ، فإننا قمنا بتحديد الموظفين ضمن عينة الدراسة من خلال توزيع ( 50 ) استبانة.

#### 4-الأساليب الإحصائية :

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( spss ) لمعالجة البيانات ، وتحديدًا فانه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

-الوسط الحسابي: بهدف التعرف على تقييمات المبحوثين في كل فقرة.

- الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم إجابات مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة

-النسب المئوية: لاستنباط اتجاهات البيانات المبوبة حسب تكرار كل فقرة من فقرات الدراسة، وذلك لتدعيم صحة الفرضيات الأساسية أو عدم صحتها.

- جداول التوزيع التكراري: وهي تعكس مدى تركز الإجابات لصالح أو لغير صالح إجابات معينة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

يتم في هذا المبحث عرض وتحليل ما تم الوصول إليه من خلال الدراسة الميدانية والهدف الرئيسي من ذلك هو التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بلدية متليلي رأي عينة البحث والدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة:

أولا - خصائص أفراد عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية، أما بخصوص الطريقة والكيفية التي من خلالها حصر عينة الدراسة، فإننا قمنا بتحديد الموظفين ضمن عينة الدراسة من خلال توزيع (50) استبانة من اجل دراسة شاملة لكافة جوانب الموضوع.

1-تحديد أفراد العينة:

بعد القيام بتحديد أفراد عينة الدراسة النهائية والتي تتكون من موظفي مديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية ، أما بخصوص الطريقة والكيفية التي من خلالها حصر عينة الدراسة ، تم توزيع 50 استبانة على أفراد عينة البحث ، استرجع منها 42 استمارة قابلة للتحليل ، وبذلك كان عدد الاستمارات القابلة للتحليل 42 استمارة بنسبة 84 % .

جدول رقم(4-2) : الجدول يوضح الاستمارات الموزعة والمستردة والقابلة للتحليل

الاستمارات الموزعة		الاستمارات المستردة		الاستمارات القابلة للتحليل	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
50	100 %	42	84 %	42	84 %

المصدر: من إعداد الطالبين

2- الخصائص الشخصية لأفراد العينة:

تم تحليل الاستمارات بشكل مفصل ويتضح من خلال الجداول التالية الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

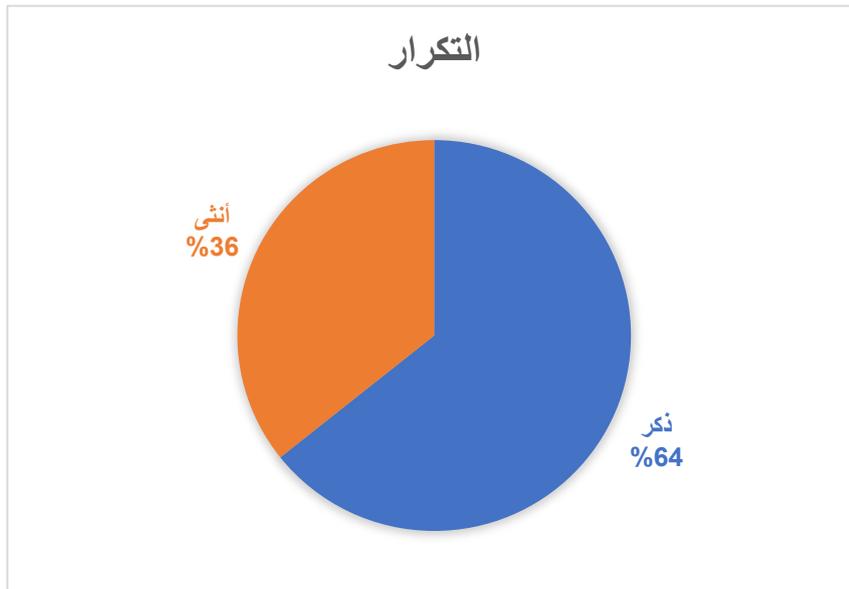
1-2 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم ( 5-2 ): جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

التكرار	النسبة المئوية	النسب المئوية للتكرار المتجمع الصاعد	
27	% 64,3	% 64,3	ذكر
15	% 35,7	% 100	أنثى
42	% 100		المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات SPss.

شكل رقم ( 2-2 ) : شكل يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات SPss وبرنامج EXCEL

يتبين لنا من خلال الجدول والدائرة النسبية السابقين أن نسبة الذكور بلغت حوالي 64 % بتكرار قدره 27 ، في حين بلغت نسبة الإناث 36% بتكرار بلغ 15 ، مما يعني أن حوالي ثلثي أفراد عينة الدراسة من الذكور.

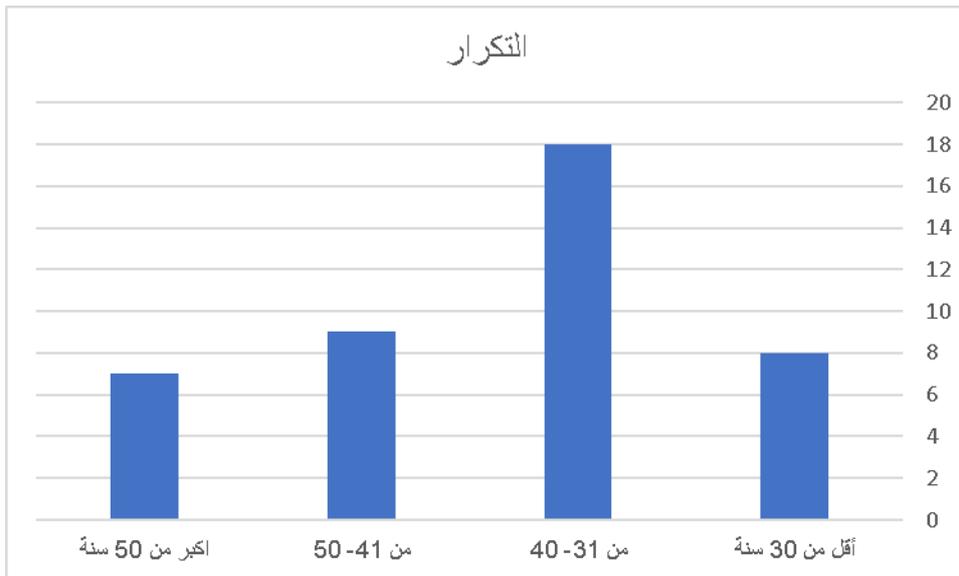
2-2 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (2-6): جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

التكرار	النسبة المئوية	النسب المئوية للتكرار المتجمع الصاعد	
08	% 19,00	% 19,00	أقل من 30 سنة
18	% 42,9	% 61,9	من 31 - 40
09	% 21,4	% 83,3	من 41 - 50
07	% 16,7	% 100	أكبر من 50 سنة
42	% 100		المجموع

المصدر : من المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات SPss.

شكل رقم (2-3) : شكل يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات SPss وبرنامج EXCEL

يوضح الجدول السابق التوزيع التكراري والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة، يلاحظ ان حوالي نصف افراد عينة الدراسة ينتمون الى الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبة قدرها 42,9 % بتكرار قدره 18، تم تأتي الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة بلغت 21,4 % بتكرار قدره 09 ، تم الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة بلغت 19,0 % وتكرار قدره 08، و في الأخير الفئة العمرية اكثر من 50 سنة بنسبة بلغت 16,7 % وتكرار قدره 07.

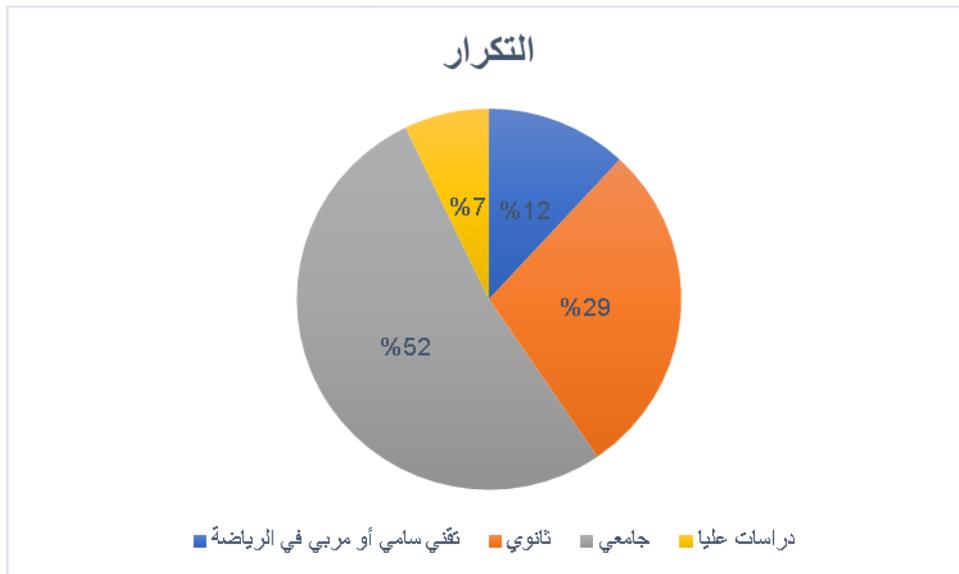
3-2 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم(7-2): جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسب المئوية للتكرار المتجمع الصاعد	النسب المئوية	التكرار	
% 11,9	% 11,9	05	تقني سامي أو مربي في الرياضة
% 40,5	% 28,6	12	ثانوي
% 92,9	% 52,4	22	جامعي
% 100	% 07,1	03	دراسات عليا
	% 100	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات SPss.

شكل رقم (4-2): شكل يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات SPss وبرنامج EXCEL

يلاحظ من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أن غالبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 22 فرد بنسبة بلغت 52,4 %، تم تليها فئة ثانوي بنسبة بلغت 28,6 % و تكرار قدره 12، تم تليها الفئة التي لديها تقني سلمي او مربي في الرياضة بنسبة بلغت 11,9 % و تكرار قدره 05، وفي الأخير مستوى دراسات عليا بنسبة قدرها 07,1 % وتكرار قدره 03، لذا فان فئة المستوى التعليمي الأكثر تكرار هي فئة المستوى الجامعي وهي ذو مستوى تعليمي جيد ليتناسب وطبيعة البحث التي تقتضي ضرورة فهم الأسئلة المطروحة والإجابة عنها بموضوعية .

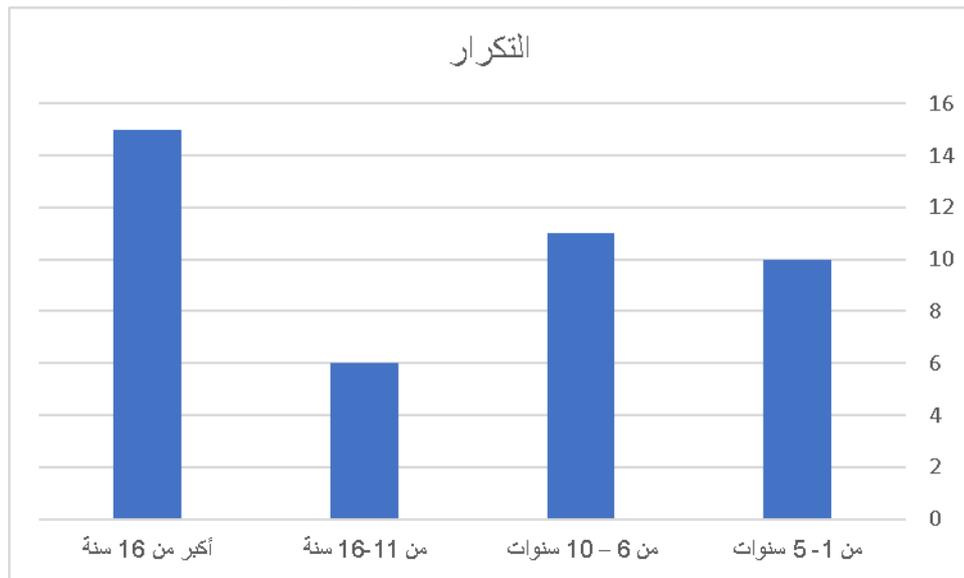
#### 2-4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

جدول رقم ( 8-2) : جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

التكرار	النسب المئوية	النسب المئوية للتكرار المتجمع الصاعد
10	23,8 %	22,2 %
11	26,2 %	47,2 %
6	14,3 %	66,7 %
15	35,7 %	100 %
42	100 %	

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

شكل رقم ( 5-2 ) : شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS وبرنامج EXCEL

يلاحظ من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية أن هناك تقارب في النسب ، حيث بلغت نسبة من عندهم خبرة أكثر من 16 سنة 35,70 % بتكرار قدره 15 فرد ، يليها من لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 26,20 % بتكرار قدره 11 ، في حين بلغت نسبة من يملكون 5 سنوات خبرة فاقل 23,80 % بتكرار قدره 10، وفي الأخير تأتي فئة من يملكون خبرة من 11 إلى 16 سنة بنسبة بلغت 14,3 % وتكرار قدره 6.

ثانيا :تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة :

### 1-1- اتجاه أفراد عينة الدراسة حول واقع الأهداف الاجتماعية للموارد البشرية في المنشآت

الرياضية:

الجدول رقم (9-2) : جدول يمثل اتجاه أفراد عينة الدراسة حول واقع الأهداف

الاجتماعية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
01	يوجد توازن بين عدد الوظائف وعدد الإداريين	2,71	1,312	متوسط
02	يتم تشغيل الإداريين حسب قدرتهم	3,19	1,254	متوسط
03	توفر المنشأة امتيازات للإداريين تتمثل في المنح والعطلات والرحلات	2,60	1,251	متوسط
04	أشعر بالانتماء للمنشأة ورغبة بالحفاظ على العمل فيها	3,88	1,064	قوي
05	تتم الاستجابة لمعظم مطالب الإداريين في المنشأة	3,14	1,138	متوسط
06	المهام المسندة الي في المنشأة واضحة	3,79	1,025	قوي
07	للقيام بأداء وظيفتي بطريقة صحيحة التقى أشرف متواصل	3,52	1,065	متوسط
	المعدل العام	3,26	1,584	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPss

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة حول واقع الأهداف الاجتماعية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,26 جاء ضمن الفئة الثانية، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات

التي تقيس واقع الأهداف الاجتماعية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية بدرجة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1,584.

كما تشير نتائج الدراسة أن موافقة أفراد الدراسة على العبارة " أشعر بالانتماء للمنشأة ورغبة بالحفاظ على العمل فيها " جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,88 وانحراف معياري قدره 1,064 بمستوى قوي ، وجاءت العبارة " المهام المسندة الي في المنشأة واضحة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,79 وانحراف معياري قدره 1,025 بمستوى قوي ، تم في المرتبة الثالثة العبارة " للقيام بأداء وظيفتي بطريقة صح يحه التقني أشرف متواصل " بمتوسط حسابي 3,52 وانحراف معياري بلغ 1,065 بمستوى موافقة متوسط ، في حين جاءت في حين جاءت العبارة " يتم تشغيل الاداريين حسب قدرتهم " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,19 وانحراف معياري قدره 1,254 بدرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة " تتم الاستجابة لمعظم مطالب الاداريين في المنشأة " بمتوسط حسابي بلغ 3,14 وانحراف معياري قدره 1,138 بمستوى موافقة متوسط، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة " يوجد توازن بين عدد الوظائف وعدد الإداريين " بمتوسط حسابي بلغ 2,71 وانحراف معياري قدره 1,312 بدرجة موافقة متوسطة ، وفي الأخير العبارة " توفر المنشأة امتيازات للإداريين تتمثل في المنح والعطلات والرحلات " بمتوسط حسابي بلغ 2,60 وانحراف معياري قدره 1,251 بدرجة موافقة متوسطة.

## 1-2- اتجاه أفراد عينة الدراسة حول واقع الأهداف التنظيمية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية:

الجدول رقم (10-2) : اتجاه أفراد عينة الدراسة حول واقع الأهداف التنظيمية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
01	يتمتع اداريو المنشأة بكفاءة عالية	3,57	1,129	متوسط
02	يوجد تنسيق بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى في المنشأة	3,29	1,019	متوسط
03	هناك ظروف عمل جيدة في المنشأة	2,90	1,100	متوسط
04	تقوم المنشأة بالمحافظة على الكفاءات وتطويرها	3,02	1,115	متوسط

متوسط	1,144	3,24	توفر ادارة الموارد البشرية المعلومات اللازمة لأداء الاعمال بصفة دورية	05
متوسط	1,340	3,36	عملي يتناسب مع كفاءتي	06
متوسط	1,326	2,60	يتناسب الاجر الذي اتقاضاه مع الجهد الذي أبدله	07
متوسط	1,167	3,14	المعدل العام	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة حول واقع الأهداف التنظيمية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، حيث أن المتوسط الحسابي العام بلغ 3,14 جاء ضمن الفئة الثانية ، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس ذلك بدرجة متوسطة ، وانحراف معياري قدره 1,167.

كما تشير نتائج الدراسة أن موافقة أفراد الدراسة على العبارة " يتمتع اداريو المنشأة بكفاءة عالية" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,57 وانحراف معياري قدره 1,129 بمستوى موافقة متوسط ، وجاءت العبارة " عملي يتناسب مع كفاءتي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,36 وانحراف معياري قدره 1,340 بمستوى موافقة متوسط ، تم في المرتبة الثالثة العبارة " يوجد تنسيق بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى في المنشأة" بمتوسط حسابي 3,29 وانحراف معياري بلغ 1,019 بمستوى موافقة متوسط ، في حين جاءت العبارة توفر ادارة الموارد البشرية المعلومات اللازمة لأداء الاعمال بصفة دورية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,24 وانحراف معياري قدره 1,144 بمستوى موافقة متوسط ، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة " تقوم المنشأة بالمحافظة على الكفاءات وتطويرها" بمتوسط حسابي بلغ 3,02 وانحراف معياري قدره 1,115 بدرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة " هناك ظروف عمل جيدة في المنشأة " بمتوسط حسابي بلغ 2,90 وانحراف معياري قدره 1,100 بدرجة موافقة متوسطة ، وفي الأخير العبارة " يتناسب الاجر الذي اتقاضاه مع الجهد الذي أبدله" بمتوسط حسابي بلغ 2,60 وانحراف معياري قدره 1,326 بدرجة موافقة متوسطة.

1-3- اتجاه أفراد عينة الدراسة حول واقع الأهداف الوظيفية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية:

الجدول رقم (11-2) : جدول يمثل اتجاه أفراد عينة الدراسة حول واقع الأهداف الوظيفية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
01	يتم اختيار الموظفين على اساس الاختبار	3,45	0,968	متوسط
02	تمنح المنشأة عادة فرصا للتكوين	3,19	1,153	متوسط
03	تعتبر العملية التكوينية في مشواري المعني ضرورية	4,17	0,794	قوي
04	عملية التكوين والتحفيز تؤدي الى تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية	4,33	0,874	قوي
05	النشاط العام للمنشأة التي اعمل فيها مكثف	3,90	1,020	قوي
	المعدل العام	3,808	0,961	قوي

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPss

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة على موافقتهم حول واقع الأهداف الوظيفية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية، حيث أن المتوسط الحسابي العام 3,808 جاء ضمن الفئة الثالثة ، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس ذلك بمستوي قوي ، وانحراف معياري 0,961 ، كما تشير نتائج الدراسة أن موافقة أفراد الدراسة على العبارة " عملية التكوين والتحفيز تؤدي الى تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية " جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,33 وانحراف معياري قدره 0,874 بمستوى موافقة قوي ، وجاءت العبارة " تعتبر العملية التكوينية في مشواري المعني ضرورية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4,17 وانحراف معياري قدره 0,794 بمستوى موافقة قوي ، تم في المرتبة الثالثة العبارة " النشاط العام للمنشأة التي اعمل فيها مكثف" بمتوسط حسابي 3,90 وانحراف معياري بلغ 1,020 بمستوى موافقة قوي ، في حين جاءت العبارة " يتم اختيار الموظفين على اساس الاختبار" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,45 وانحراف معياري قدره 0,968 بمستوى موافقة متوسط ، وفي الأخير العبارة "تمنح المنشأة عادة فرصا للتكوين" بمتوسط حسابي بلغ 3,19 وانحراف معياري قدره 1,153 بدرجة موافقة متوسطة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: نصت الفرضية على:

" تساهم وظيفة نظام الحوافز في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية "

الفرضية الأساسية **H0** : لا تساهم وظيفة نظام الحوافز في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.

الفرضية البديلة **H1**: تساهم وظيفة نظام الحوافز في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.

وبالرجوع إلى نتائج تحليل المتوسط الحسابي نجد أن أفراد عينة الدراسة يرون ان وظيفة نظام الحوافز تساهم في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,26 جاء ضمن الفئة الثانية، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى مساهمة وظيفة نظام الحوافز تساهم في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري قدره 1,584

القرار: رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة .

النتيجة: تساهم وظيفة نظام الحوافز في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.

الفرضية الثانية: نصت الفرضية على:

" تساهم الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية "

الفرضية الأساسية **H0** : لا تساهم الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.

الفرضية البديلة **H1**: تساهم الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.

وبالرجوع إلى نتائج تحليل المتوسط الحسابي نجد أن أفراد عينة الدراسة يرون ان وظيفة نظام الرقابة تساهم في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية حيث أن المتوسط الحسابي العام بلغ 3,14 جاء ضمن الفئة الثانية أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى مساهمة وظيفة نظام الرقابة تساهم في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري قدره 1,167 .

القرار: رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة.

النتيجة: تساهم وظيفة نظام الرقابة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.

الفرضية الثالثة: نصت الفرضية على:

" تساهم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية "

الفرضية الأساسية H0: لا تساهم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.

الفرضية البديلة H1 تساهم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية.

وبالرجوع إلى نتائج تحليل المتوسط الحسابي نجد أن أفراد عينة الدراسة يرون ان وظيفة نظام التنظيم تساهم في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية ، حيث أن المتوسط الحسابي العام 3,808 جاء ضمن الفئة الثالثة ، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى مساهمة وظيفة نظام التنظيم تساهم في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بدرجة قوية ، ، وبانحراف معياري 0,961

القرار: رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة.

النتيجة تساهم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية غرداية

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى تعريف بمديرية الشباب و الرياضة و مما تتكون أهم فروعها و نلقي نظرة خاطفة على هيكلها التنظيمي، كما تطرقنا فيه لعملية إنجاز الدراسة و ذلك بإعداد استبيان، وقد تم معالجة الدراسة الإحصائية باستخدام اختبارات الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و النسب و التكرارات و تحليلها بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، و خصصنا هذا الفصل إلى استعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها بواسطة الاستبيان من عينة الدراسة، و المكونة من موظفي مديرية الشباب و الرياضة و من خلال دراستنا وجدنا أن هناك علاقة و دور للموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية

خاتمة

### الخاتمة:

أصبحت ادارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في المؤسسة وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة الموارد البشرية. ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حاولنا اظهار دور ادارة الموارد البشرية في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بالجزائر، فكانت الفكرة الرئيسية التي استخلصناها استنادا على الدراسات التطبيقية التي اجريناها باستخدام الاستبيان الموجه لفائدة عمال مديرية الشبيبة والرياضة وبعد التحليل واستخلاص النتائج وجدنا ان إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها تساهم مساهمة فعالة في تفاني العمال في تقديم واجباتهم وحرصهم على تسيير امثل للمؤسسة الرياضية التي يشغلونها .

### الاقتراحات:

من خلال مجريات دراستنا و النتائج التي توصلنا اليها ارتأينا أن نتقدم ببعض الاقتراحات و المتمثلة في:

- العمل على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية على جميع الوظائف؛
- ضرورة وجود كفاءات وموارد مادية ومالية؛
- ضرورة الاهتمام بالدراسات المتعلقة بتسيير المنشأة الرياضية لأنها تشكل مشكل كبير متفشي في الادارات الجزائرية بصفة عامة والادارات الرياضية بصفة خاصة؛
- إعطاء حجم ساعي أكبر للمقاييس التي تحتوي على ادارة الموارد البشرية طيلة 5 سنوات نظرا لأهميتها.

### الأفاق المستقبلية:

- أهمية وظيفة التوجيه في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بالجزائر
- أهمية ادارة الموارد البشرية في تحسين وتسيير وتنظيم انتاجية المؤسسة والارتقاء بها لمستوى عمل المؤسسة الرياضية.

# المصادر والعراجع

### المصادر و المراجع:

#### أ: النصوص و القوانين

- 1) المادة 89 من الأمر رقم 95-09، المؤرخ في 25 فيفري 1995، يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، الصادرة في 29 مارس 1995م.
- 2) المادة 11 من الأمر رقم 91-416، المؤرخ في 2 نوفمبر 1991، يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، الصادرة في 3 نوفمبر 1991.
- 3) المواد 64، 65، 66، 67 من الأمر رقم 76-81، المؤرخ في 23 أكتوبر 1976، يتضمن قانون التربية البدنية والرياضية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 90، الصادرة في 10 نوفمبر 1976.

#### ب- الكتب:

- 1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، بدون دار نشر، القاهرة، 2000 .
- 2) أمين الخولي، أصول التربية البدنية والرياضة، المهنة والإعداد المهني، النظام العلمي الأكاديمي، دار الفكر العربي، مصر، 2002.
- 3) جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003م.
- 4) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 5) حسن أحمد الشافعي، إستراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، 2009.
- 6) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، (2003/2002).
- 7) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001م.
- 8) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، .
- 9) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005م.

- 10) محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشقارين، المنشآت الرياضية والملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012.
- 11) محمد فتحي عيد، أمن المنشآت الرياضية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، السعودية، 2000.
- 12) مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمود عبد الحليم عبده، استثمار المنشآت الرياضية في الوطن العربي، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، جامعة أسيوط، مصر، 2015.

### ج- المذكرات:

- 1) رايح بورزامة، مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي، دراسة متمحورة حول البعد النفسي الاجتماعي -دراسة حالة للمركب الأولمبي محمد بوضياف 5 جويلية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2005/2004م.
- 2) سعيدان رشيد، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بشار، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان، 2011/2010م.
- 3) لخضر ربوح، فعالية المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التربوية وأثرها على تلاميذ المرحلة الثانوية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016م.

### د: المجلات

- 1) أحمد السيد محمود متولي، آليات تطوير إدارة المنشآت الرياضية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد72، مصر، 2014.
- 2) أحمد طيبي، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز إمكانية الربح لدى المؤسسة الرياضية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، ديسمبر 2014.
- 3) أكثم عبد المجيد الصرايرة، ورويدة خلف الغريب، أثر وظائف الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، الأردن، 2010م.
- 4) أيمن علي عبد الحميد الشاعر، أساليب مقترحة لتسويق المنشآت الرياضية بمحافظات جمهورية مصر العربية، مجلة علوم وفنون الرياضة، مصر، المجلد46، 2013.

- (5) ساري أحمد حمدان، تقويم المنشآت الرياضية في المدن الرياضية في الأردن، مقال في مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، الأردن المجلد 23، العدد 1، 2020.
- (6) سليم العايب، دور الأمن الصناعي والسلامة المهنية في المنظمات، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 1، العدد 2، جوان 2013 .
- (7) محمد عزوز، طبيعة المورد البشري العامل في المؤسسة الرياضية، مقال منشور بموقع الأكاديمية الرياضية العراقية بتاريخ 2019/10/23، متاح على المتوقع: <https://iraqacad.net/forums/topic>، تاريخ التصفح: 2022/04/02، على الساعة: 17:45.
- (8) نانسي البوريني، ما هو مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية في علم الاجتماع الرياضي؟ مقال منشور بموقع عربي، بتاريخ 22 فبراير 2021، متاح على المتوقع: <https://e3arabi.com>، تاريخ التصفح: 2022/04/02، على الساعة: 18:15.

### ه: مراجع اجنبية

- 1) Pierre. Toronne: Modèles de Gestion Prévisionnelle de Ressources Humaines, édition Vuibert, 1986.

الملاحق

معامل الفايرونباخ \*\*\*\*\*

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.878	19

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير

الجنس \*\*\*\*\*

جنس المستجوب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	27	64.3	64.3	64.3
أنثى	15	35.7	35.7	100.0
Total	42	100.0	100.0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير

السن \*\*\*\*\*

سن المستجوب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	8	19.0	19.0	19.0
من 31 الى 40 سنة	18	42.9	42.9	61.9
من 41 الى 50 سنة	9	21.4	21.4	83.3
أكبر من 50 سنة	7	16.7	16.7	100.0
Total	42	100.0	100.0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

العلمي \*\*\*\*\*

المؤهل العلمي للمستجوب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تقني سامي أو مربى في الرياضة	5	11.9	11.9	11.9
ثانوي	12	28.6	28.6	40.5
جامعي	22	52.4	52.4	92.9
دراسات عليا	3	7.1	7.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

\*\*\*\*\*

الخبرة المهنية (سنوات العمل)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 1 الى 5 سنوات	10	23.8	23.8	23.8
من 6 الى 10 سنوات	11	26.2	26.2	50.0
من 11 الى 16 سنة	6	14.3	14.3	64.3
أكبر من 16 سنة	15	35.7	35.7	100.0

Total | 42 | 100.0 | 100.0 |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات افراد العينة حول واقع الأهداف الاجتماعية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
يوجد توازن بين عدد الوظائف وعدد الإداريين	42	2.71	1.312
يتم تشغيل الإداريين حسب قدرتهم	42	3.19	1.254
توفر المنشأة امتيازات للإداريين تتمثل في المنح والعطلات والرحلات	42	2.60	1.251
أشعر بالانتماء للمنشأة ورغبة بالحفاظ على العمل فيها	42	3.88	1.064
تتم الاستجابة لمعظم مطالب الإداريين في المنشأة	42	3.14	1.138
المهام المسندة الي في المنشأة واضحة	42	3.79	1.025
للقيام بأداء وظيفتي بطريقة صحيحة التقى أشرف متواصل	42	3.52	1.065
N valide (liste)	42		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات افراد العينة حول واقع الأهداف التنظيمية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
يتمتع اداريو المنشأة بكفاءة عالية	42	3.57	1.129
يوجد تنسيق بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى في المنشأة	42	3.29	1.019
هناك ظروف عمل جيدة في المنشأة	42	2.90	1.100
تقوم المنشأة بالمحافظة على الكفاءات وتطويرها	42	3.02	1.115
توفر ادارة الموارد البشرية المعلومات اللازمة لاداء الاعمال بصفة دورية	42	3.24	1.144
عملي يتناسب مع كفاءتي	42	3.36	1.340
يتناسب الاجر الذي اتقاضاه مع الجهد الذي ابدله	42	2.60	1.326
N valide (liste)	42		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات افراد العينة حول واقع الأهداف الوظيفية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
يتم اختيار الموظفين على اساس الاختبار	42	3.45	.968
تمنح المنشأة عادة فرصا للتكوين	42	3.19	1.153
تعتبر العملية التكوينية في مشواري المعني ضرورية	42	4.17	.794
عملية التكوين والتحفيز تؤدي الى تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية	42	4.33	.874
النشاط العام للمنشأة التي اعلم فيها مكثف	41	3.90	1.020
N valide (liste)	41		

