



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

عنوان المذكرة :

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة و الوحدات التابعة له.

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

تخصص تسيير المنشآت الرياضية

إشراف الدكتور :

شتيوي عبد المالك

إعداد الطالب :

شريط يوسف ❖

السنة الجامعية: 2017/2016

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

01

مقدمة

الفصل التمهيدي

03

1- الإشكالية

04

2- الفرضيات

04

3- أهداف الدراسة

05

4- أهمية الدراسة

05

5- أسباب اختيار الدراسة

06

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات

07

7- الدراسات السابقة والمشابهة

08

8- التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة

09

9- الاستفادة من الدراسات السابقة

الجانب النظري

الفصل الأول

12

تمهيد

13

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

13

2_ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

13

2-1- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

13

2-2- المرحلة الثانية: ظهور الحركة العلمية

14

2-3- المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

14

2-4- المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى

14

2-5- المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

15

2-6- المرحلة السادسة: مابعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا

15

3- أهمية الموارد البشرية

16

4- أهداف إدارة الموارد البشرية

16

5- وظائف إدارة الموارد البشرية

16	5-1-1- تخطيط الموارد البشرية
17	5-2- استقطاب الموارد البشرية
17	5-2-1- مفهومها
17	5-2-2- مصادر الاستقطاب
18	5-2-3- أساليب الاستقطاب
19	5-3- الاختيار والتعيين
19	5-3-1- اجراءات او خطوات الاختيار
24	5-4- التدريب
25	6- لأهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية
26	خلاصة
الفصل الثاني	
28	تمهيد
29	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
29	1-1- ملعب البنتاتون
29	1-2- ملعب الهيبودروم
29	1-3- البالاسترا
29	1-4- الليونيديون
30	1-5- الكولوسيوم
30	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
30	2-1- المدن الرياضية
32	3- مفهوم المنشآت الرياضية
32	4- إدارة المنشآت الرياضية
32	4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية
33	4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية
33	4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية
34	5- خصائص المنشأة الرياضية
35	6- أسس تخطيط المنشأة الرياضية
35	7- تعريف الامكانيات
36	8- أهمية الامكانيات في التربية الرياضية
37	9- مبادئ الامكانيات الرياضية

37	10- أنواع الملاعب
38	11- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية
40	خلاصة
الجانب النظري	
الفصل الثالث	
43	تمهيد
44	1- الدراسة الاستطلاعية
44	2- المنهج المستخدم
44	3- مجتمع البحث
44	4- عينة البحث
45	5- حدود البحث
45	5-1- المجال البشري
45	5-2- المجال الزماني
45	5-3- المجال المكاني
45	6- أدوات الدراسة
45	6-1- الاستمارة
45	6-2- الصدق الظاهري
45	6-3- أداة الاحصاء
45	7- متغيرات البحث
45	7-1- المتغير المستقل
45	7-2- المتغير التابع
46	خلاصة
الفصل الرابع	
48	عرض وتحليل ومناقشة النتائج
79	مناقشة النتائج بالفرضيات
81	استنتاج عام
82	خاتمة
83	الاقتراحات
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول رقم 01 يمثل ترتيب وظيفة تخطيط الموارد البشرية من وظائف ادارة الموارد البشرية الاخرى.	48
02	جدول رقم 02 يمثل مدى دور عملية تخطيط المواد البشرية في تحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية.	49
03	جدول رقم 03 يمثل مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية داخل المنشأة.	51
04	جدول رقم 04 يمثل مدى دور عملية تخطيط الموارد البشرية في مساعدة منظمة العمل من اكتشاف النقطة الحرجة في القوى العاملة داخل المنشأة.	52
05	جدول رقم 05 يمثل مدى عمل هذه الوظيفة في تخطيط الموارد البشرية وضبط الترقيات والتغيرات الوظيفية.	53
06	جدول رقم 06 يمثل مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في زيادة قدرة تنظيم على المنافسة.	55
07	جدول رقم 07 يمثل مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في إعادة توزيع العمال داخل المنشأة.	56
08	جدول رقم 08 يمثل مدى عمل عملية تخطيط الموارد البشرية على تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بالمنشأة.	57
09	جدول رقم 09 الذي يمثل مدى اهمية عملية استقطاب الموارد البشرية داخل المنشأة.	59
10	جدول رقم 10 يمثل نتائج معرفة هل يتم الاستعانة بشركات أو وكالات التوظيف كمصدر لإستقطاب الموارد البشرية.	60
11	جدول رقم 11 يمثل مدى مساهمة الاعلان عبر الشبكات العنكبوتية في استقطاب أكثر عدد ممكن من الموارد البشرية.	61
12	جدول رقم 12 الذي يمثل مدى مساعدة الوسائل السمعية البصرية في استقطاب المورد البشري.	63

64	جدول رقم 13 الذي يمثل مدى عمل الاستقطاب على تشجيع الافراد المميزين ذو الطموح العالي وتمكينهم من الارتقاء إلى مواقع وظيفية أعلى.	13
65	جدول رقم 14 يمثل مدى زيادة الاستقطاب من استثمار المنشأة في الموارد البشرية الحالية.	14
67	جدول رقم 15 يمثل مدى مساهمة عملية الاستقطاب في اتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المنشأة لترقية.	15
68	جدول رقم 16 يمثل مدى مساهمة عملية الاستقطاب في زيادة فاعلية عملية الاختيار	16
69	جدول رقم 17 يمثل مدى اهمية عملية الاختيار داخل المنشأة.	17
70	جدول رقم 18 يمثل مدى تنبأ الاختبار بأداء الفرد في الوظيفة داخل المنشأة.	18
72	جدول رقم 19 يمثل مدى دور المقابلة في تصفية المتقدمين للعمل في المنشأة.	19
73	جدول رقم 20 يمثل مدى دفع عملية الاختيار بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	20
74	جدول رقم 21 يمثل مدى مساهمة عملية الاختيار في اشباع الحد الادنى للأفراد من خلال توفير أجور عادلة تتناسب مؤهلاتهم وقدراتهم.	21
76	جدول رقم 22 يمثل مدى ضمان عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب انتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلاً.	22
77	جدول رقم 23 يمثل مدى تأثر اداء العاملين داخل المنشأة عند عدم موضوعية الاختيار .	23

الرقم	الشكل التخطيطي	الصفحة
01	شكل رقم 01: خطوات تصفية المرشحين للوظائف	22
02	شكل رقم 02: خطوات تصفية المترشحين للوظائف	23
03	التمثيل البياني رقم 03 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 01 والذي يمثل ترتيب وظيفة تخطيط الموارد البشرية من وظائف ادارة الموارد البشرية الاخرى.	48
04	التمثيل البياني رقم 04 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 02 الذي يمثل مدى دور عملية تخطيط المواد البشرية في تحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية.	50
05	التمثيل البياني رقم 05 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 03 الذي يمثل مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية داخل المنشأة.	51
06	التمثيل البياني رقم 06 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 04 الذي يمثل مدى دور عملية تخطيط الموارد البشرية في مساعدة منظمة العمل من اكتشاف النقطة الحرجة في القوى العاملة داخل المنشأة.	52
07	التمثيل البياني رقم 07 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 05 الذي يمثل مدى عمل هذه الوظيفة في تخطيط الموارد البشرية وضبط الترقيات والتغيرات الوظيفية.	54
08	التمثيل البياني رقم 08 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 06 الذي يمثل مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في زيادة قدرة تنظيم على المنافسة.	55
09	التمثيل البياني رقم 09 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 07 الذي يمثل مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في إعادة توزيع العمال داخل المنشأة.	56
10	التمثيل البياني رقم 10 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 08 الذي يمثل مدى عمل عملية تخطيط الموارد البشرية على تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بالمنشأة..	58

59	التمثيل البياني رقم 11 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 09 الذي يمثل مدى اهمية عملية استقطاب الموارد البشرية داخل المنشأة.	11
60	التمثيل البياني رقم 12 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 10 الذي يمثل نتائج معرفة هل يتم الاستعانة بشركات أو وكالات التوظيف كمصدر لإستقطاب الموارد البشرية.	12
62	التمثيل البياني رقم 13 نتائج تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 11 الذي يمثل مدى مساهمة الاعلان عبر الشبكات العنكبوتية في استقطاب أكثر عدد ممكن من الموارد البشرية.	13
63	التمثيل البياني رقم 14 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 12 الذي يمثل مدى مساعدة الوسائل السمعية البصرية في استقطاب المورد البشري.	14
64	التمثيل البياني رقم 15 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 13 الذي يمثل مدى عمل الاستقطاب على تشجيع الافراد المميزين ذو الطموح العالي وتمكينهم من الارتقاء إلى مواقع وظيفية أعلى.	15
66	التمثيل البياني رقم 16 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 14 الذي يمثل مدى زيادة الاستقطاب من استثمار المنشأة في الموارد البشرية الحالية.	16
67	التمثيل البياني رقم 17 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 15 الذي يمثل مدى مساهمة عملية الاستقطاب في اتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المنشأة لترقية.	17
68	التمثيل البياني رقم 18 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 16 الذي يمثل مدى مساهمة عملية الاستقطاب في زيادة فاعلية عملية الاختيار.	18
70	التمثيل البياني رقم 19 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 17 الذي يمثل مدى اهمية عملية الاختيار داخل المنشأة.	19
71	التمثيل البياني رقم 20 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 18 الذي يمثل مدى تنبأ الاختبار بأداء الفرد في الوظيفة داخل المنشأة.	20

72	التمثيل البياني رقم 21 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 19 الذي يمثل مدى دور المقابلة في تصفية المتقدمين للعمل في المنشأة.	21
73	التمثيل البياني رقم 22 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 20 الذي يمثل مدى دفع عملية الاختيار بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	22
75	التمثيل البياني رقم 23 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 21 الذي يمثل مدى مساهمة عملية الاختيار في اشباع الحد الأدنى للأفراد من خلال توفير أجور عادلة تتناسب مؤهلاتهم وقدراتهم.	23
76	التمثيل البياني رقم 24 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 22 الذي يمثل مدى ضمان عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب انتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلاً.	24
77	التمثيل البياني رقم 25 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 23 الذي يمثل مدى تأثر اداء العاملين داخل المنشأة عند عدم موضوعية الاختيار .	25

مقدمة

مقدمة:

أصبحت اقتصاديات الموارد من أهم المواضيع التي تحظى بالاهتمام دوليا و محليا على الصعيدين الرسمي و الأكاديمي باعتبارها أرصدة ذات قيمة اقتصادية يترتب عن استغلالها تيار منافع و الإشباع ومن أهم هذه الموارد المورد البشري الذي بدوره يبرز قيمة حقيقية للمنظمة، باعتباره عنصر أساسي في العملية الإنتاجية و كونوا ثروة لا يمكن التفريط بها من النواحي المادية و المعنوية، و بالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب المورد البشري ، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيار الأفضل منها ومتابعة و مراقبة عمل الأفراد العاملين بها و تحديد القدرات و الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد و كذا تقييم أدائه. وتعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري ، ولا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال نظرا لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه في المؤسسة الحديثة فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية والذي لو بالغ الأثر على فعالية وكفاءة عناصر الإنتاج وفي هذا الصدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير المنشآت الرياضية.

وفي دراستنا هذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى إدارة الموارد البشرية ، وفي الفصل الثاني إلى المنشآت الرياضية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها. لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية و وضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحلول.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية:

يشكل المورد البشري العنصر الأساسي للمؤسسات ويلعب دورا هاما ورئيسي في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائدا وأكثرها تأثيرا على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها وتأتي أهمية المورد البشري من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفاعلية كل الثروات وعليه تتوقف الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة وملاحمها وتفوقها والاستمرار والمنافسة حيث أن المؤسسة لا يمكنها مواكبة التطور إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة المنمأة قدراتها ولما كانت الموارد البشرية تحتل كل هاته الأهمية في تحقيق أهداف المنشأة فان الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها من قبل جهة إدارية متخصصة تتركز فيها جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة بها والتي تضمن قدرا من التنظيم والاستثمار في هذه الموارد فإدارة الموارد البشرية ووظائفها تمثل الجهة الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة هذه الموارد كما أنها تمثل الإطار العام الذي يساهم في تحقيق أهداف المنشأة من خلال سيرها الحسن ومع التطور التكنولوجي وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخبرات وزيادة حدة المنافسة تبدو الأهمية الكبرى في إدارة الموارد البشرية في تفعيل الخبرات والقدرات البشرية بشكل مستمر ونوعي وهو ما يؤدي إلى الرشد في تخطيط القوى العاملة وربطه باحتياجات المنشأة واستقطاب البشرية واختيارها وتعيينها وخفض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي والقضاء على رتابة ونمطية الأعمال وزيادة فاعلية برامج التدريب وخفض حوادث العمل وهي أمور تؤدي إلى تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها بصفة عامة ونظرا .

ولكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فانه يستوجب وجود تعاون فيما بينها وعليها أيضا إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلائم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساسا من اجلها لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات والمشكلة عموما في المنشأة الرياضية من الإدارة العامة والادارات الفرعية للعمال لذلك أصبحت المنشآت عموما والرياضية منها على وجه الخصوص تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف وتحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة .

ومن هنا تظهر إشكالية بحثنا في إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية ومن خلالها قمنا ببلورة هذه الإشكالية بصيغة التساؤل التالي :

❖ ماهو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية ؟

إن هذه الإشكالية العامة قادتنا إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- هل لتخطيط الموارد البشرية دور في تطوير المنشآت الرياضية ؟
- هل لاستقطاب الموارد البشرية دور في تطوير المنشآت الرياضية ؟
- هل لاختيار وتعيين الموارد البشرية دور في تطوير المنشآت الرياضية ؟

2- الفرضيات:

تعتبر الفرضيات حلول مؤقتة للإشكالية ويقوم الباحث بإثبات صحتها من عدمها وهذا من خلال أدوات التي اتبعها في دراسته حيث تعرف الفرضية على أنها إجابة محتملة للإشكالية التي تدرج لها الباحث وهي عبارة عن نقطة تحول من البناء النظري للبحث إلى التصميم التحريبي عن الإشكالية القائمة .

❖ الفرضية العامة

لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير المنشآت الرياضية.

❖ الفرضيات الجزئية

- لتخطيط الموارد البشرية دور في تطوير المنشآت الرياضية .
- لاستقطاب الموارد البشرية دور في تطوير المنشآت الرياضية .
- لاختيار وتعيين الموارد البشرية دور في تطوير المنشآت الرياضية.

3- أهداف الدراسة

تهدف إدارة الموارد البشرية الى تحقيق الافضل دائما فهي ليست وليد الساعة انما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة ويرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية فهي وحدة لكي ترعى شؤون العاملين بالمنشأة فهي قبل ان تصل الى مصالحتها عليها بالدرجة الاولى ارضاء عمالها وعدم المساس بكرمتهم وتشجيعهم بالطرق المختلفة لكي يرضي العامل ويقوم بأهداف المنظمة على أكمل وجه ومن أهداف المنظمة.

تهدف إدارة الموارد البشرية الى ما يلي:

- اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق اهداف المؤسسة من خلال عملية الاختيار .
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها ، فتوصيل القرارات والاقتراحات للمسؤولين
- تحقيق الانتقاء والولاء للمؤسسة والمحافظة على رغبة الأفراد في البقاء فيها .

- وضع سياسات موضوعية نجد من سوء استخدام العاملين وسعيها جاهدة لتفادي كل ما يعرضهم للاختصار
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعتهم لبذل أقصى جهدهم.
- العمل على زرع التفاعل بين العاملين، إضافة إلى تحقيق أهداف اجتماعية عن طريق استخدام الأفراد في مختلف الأعمال ، مما يسمح بالتطور والنمو في جميع جوانب المجتمع.
- تصميم الوظائف داخل المؤسسة بحيث تتوافق وقدرات ومؤهلات العاملين.
- الحصول على الأفراد الأكفاء في مختلف الوظائف.

4- أهمية الدراسة:

لقد أصبحت الدراسات الحديثة تركز اهتمامها على تسيير الإدارة بشكل جيد لما تلعبه هذه الأخيرة من دور إيجابي وفعال في تطوير المنشآت بوجه عام والتي تدخل ضمنها بطبيعة الحال الإدارة الرياضية، ويقابل هذا كله التطور الذي تشهده إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في وقتنا الحاضر وفي ظل الاهتمام بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في محيط العمل ذات أهمية قصوى بعدما كان التركيز كله ينصب على الموارد المادية، من هنا تأتي أهمية البحث في هذا المجال، ولكن نظراً إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتبر علماً قائماً بذاته شاسع في محتوياته ومضامينه فقد ارتأى الباحث أن يتطرق إلى بعض عناصر هذه الإدارة وهي تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وعملية اختيار العناصر التي تتوفر لديها المواصفات والمتطلبات التي ترغب المنشأة في الحصول عليها .

5- أسباب اختيار الدراسة :

أ- الأسباب الذاتية :

- الإنسان هو عنصر التغيير و التطوير وهو المسئول الأول في صياغة الأهداف و الخطط و السياسات و البرامج التي يقوم بتنفيذها بمعاونة الآلات و المعدات ،ولهذا فهو العنصر ذو أهمية على مستوى الإدارة و على المستوى الاقتصادي ككل .

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية .
- تماشياً مع تخصص الإدارة و التسيير الرياضي .

ب- الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص .
- الإنسان باعتباره المورد البشري الذي بدوره يخلق قيمة حقيقية للمنظمة و هو العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية .

- التعرف على إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر

- قلة معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية .
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع و خاصة انه الحديث عن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية .
- تماشيا مع فراضيات البحث و المتمثلة في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية , ودورها في تعيين المورد البشري الأنسب للمنشأة الرياضية.
- النظر في دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية .

6-تحديد المفاهيم و المصطلحات:

6-1- الإدارة:

لغويا: تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه, والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب.¹

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

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

6-2- إدارة الموارد البشرية:

إصطلاحيا: يعرفها البعض بأنها " :عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها."

و هناك من يعرفها على أنها " : ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة."

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

¹ - عبد الرحمن العيسوي: " الكفاءة الإدارية ", الدار الجامعية (طباعة ,نشر ,توزيع) , الإسكندرية , 1998 , ص: 11.

² - د. محمد صبحي حسانين: " القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية " , دار الفكر العربي , ط3 , القاهرة , 1995 , ص : 211.

6-3-تخطيط الموارد البشرية : هو عملية التأكد من توافر الأعداد من النوع المناسب في المكان المناسب , وفي الوقت الذي يكون هناك حاجة إليه , أي تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتأكد من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والتخطيط اللازم للتأكد من أن العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة .

6-4-الاستقطاب : هي تلك العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملي الوظائف الشاغرة بالمنظمة أو هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة .

6-5-الاختيار : هي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة .

6-6- المنشآت الرياضية:

إصطلاحياً: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.¹

المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشياً مع أهدافه².
إجرائياً: المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم.

7- الدراسات السابقة والمشابهة :

الدراسة الأولى : الطالب العلمي هارون ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر جامعة محمد خيضر بسكرة قسم التربية الحركية 2014 دور إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي .

النتائج المتحصل عليها :

من خلال الدراسة والتحليل الذي قام به الباحث لمختلف جوانب الموضوع توصل إلي أن إدارة الموارد البشرية لها دور جزئي فق ويكمن في العنصر البشري حيث هي التي تتكلف به من ل الجوانب قصد تحقيق أهداف المؤسسة والمؤسسات الرياضية وبالتالي فإدارة الموارد البشرية ليست مسئولة عن استقطاب الاستثمار الرياضي .

¹ - عصام بدوي ، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دارالفكر العربي القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2001.

² - عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، مركزالكتاب للنشر ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، 1999.

-الدراسة الثانية :

- دراسة الطالب عمر دمانة رسالة ماجستير معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله الجزائر تحت عنوان " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية " دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط (2008/2007).

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة، تم الاستعانة بهذا المنهج كونه يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق. ولقد بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار والمساهمة في تطوير المركب الرياضي.

8- التعليق عن الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة والمشاهدة التي تمكن الباحث من الحصول عليها تبين مايلي : اشتملت الدراسات السابقة والمشاهدة على اثنين دراسات (2) , حيث تنوعت اتجاهات هذه الدراسات في الدراسة الاولى هي إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي والذي تناول فيها الباحث دور هذه الأخيرة في استقطاب الاستثمار الرياضي ، أما الدراسة الثانية فقد تناولت وظيفة من الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية وهي وظيفة التنظيم . وعلى الرغم من تباين وتنوع أهداف هذه الدراسات , إلا أن هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي في دراسته أما عن النتائج المتحصل عليها :

فقط توصلت الدراسة الأولى والتي كانت لطالب العلمي هارون إلى أن إدارة الموارد البشرية لها دور جزئي فقط ويكمن في العنصر البشري وأن إدارة الموارد البشرية ليست المسؤولة عن استقطاب الاستثمار الرياضي.

وكانت عينة دراسته تضم خمسة عشر مديرا للمنشآت الرياضية التابعة لقطاع مديرية الشبيبة والرياضة على مستوى بلدية بسكرة أما عن الأدوات المستعملة فقط استعملت الاستبيان والاستمارة وأدوات الاحصاء المستعملة هي :

- الطريقة الثلاثية (عدد التكرارات $100 \times$) / مجموع العينة = النسبة المئوية %

- الطريقة الاحصائية $K^2 = (F_0 - F_e) / F_0$

أما الدراسة الثانية فقد كانت لطالب عمر دمانة وكانت نتائج الدراسة المتحصل عليها تفيد بأن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية وقد كانت عينة بحثه متمثلة في دراسة حالة عمال مركب الرياضي لولاية

الأغواط حيث استخدم أدوات الاستبيان والملاحظة والاداة الاحصائية استعمل:

- الطريقة الثلاثية (عدد التكرارات $100 \times$) / مجموع العينة = النسبة المئوية %

9- الاستفادة من الدراسات السابقة والمشابهة:

- مساعدة الباحث في تحديد ماهية واهمية المشكلة التي هي قيد الدراسة مساعدة الباحث في اختيار المنهج العلمي والمناسب والملائم لطبيعة الدراسة
- التعرف على الاساليب العلمية المختلفة لاختيار العينة التي تتلائم مع هذه النوعية من الدراسات
- مساعدة الباحث في صياغة الاهداف والفروض لما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة
- الاطلاع على الموضوع
- مساعدة الباحث في التعليق على النتائج في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج وتوصيات

الجانب النظري

الفصل الأول :

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، في مجال الإدارة، نظرا للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج⁽¹⁾. إن المتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وان الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق اغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هنا كان طرحنا في هذا الفصل انطلاقا من محاولة إعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك إلى التطور التاريخي الذي ابرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية.

(1) - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

1- مفهوم ادارة الموارد البشرية :

لقد اهتم العديد من المفكرين والكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية، كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم وفلسفة الإدارة، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد، ثم أضحت إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيرا وانطلاقا من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية .

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع⁽¹⁾" ، وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة⁽²⁾" ، فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع⁽³⁾".

نستدل من مجمل هاته التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموما في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن التطور الحديث لإدارة الموارد البشرية وخاصة في الدول المتقدمة، لم يكن حديث النشأة، بل مر بمراحل متعددة تدريجيا، وسوف نتناولها وفق التطور الزمني لها حسب المراحل التالية:

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

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشآت والمنظمات، من جهة تدني قيمة العامل نظرا إلى ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير.

2-2- المرحلة الثانية "ظهور الحركة العلمية":

يعد فريدريك تايلور Friderick Taylor الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه Look، Gantt، Gilberth، Lillian، Frank، وغيرهم في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعاملين، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو (دراسة

(1)، (2) - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.

(3) - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 31.

العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار، وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة لهم، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعمال، وهذا ما يمكن أن يعود بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج⁽¹⁾، وقد تلقى تايلور عدة انتقادات ركزت في مجملها على المطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة (إهمال العنصر البشري)⁽²⁾.

2-3- المرحلة الثالثة "نمو المنظمات العمالية":

يعتقد الكثيرون أن ظهور المنظمات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل (الإدارة)، حيث نمت بداية من القرن العشرين في الدول الصناعية⁽³⁾، محاولة بذلك الدفاع على حقوق العمال من الزيادة في الأجور وخفض ساعات العمل وتوفير الظروف والوسائل المريحة للعمل، متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم.

2-4- المرحلة الرابعة "الحرب العالمية الأولى":

لقد حدثت بعض التطورات في إدارة الموارد البشرية بظهور بعض المتخصصين، وكذا زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي والرعاية الصحية للعمل. وكذا إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة، وتعتبر سنة 1920 منطلقاً جديداً لمجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية⁽⁴⁾.

2-5- المرحلة الخامسة "ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية":

حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله أهمية قصوى، وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها التون مايو Elton Mayo، حيث أثبتت أن الفرد العامل ليست أداة بسيطة، ولكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل، وكذلك ظهرت الحاجة إلى الدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية داخل المنشأة، وأيضاً أهمية رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل⁽⁵⁾.

(1) - خالد عبد الرحيم الهبي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 24.

(2)، (3)، (4)، (5) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 22، 23، 24.

2-6- المرحلة السادسة" ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا":

تعتبر الموارد البشرية نواة التطور والنشاط، حيث تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها التكوين، الإعلام وتنظيم المؤسسة، والضمان الاجتماعي والتقاعد (المسار المهني للمورد البشري)، و توسع نطاق هذه الوظائف ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات وممارسات النقاية، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع فيما يخص العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية.

إن التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية في المستقبل، يضع المتتبع لهذا موضوع تصور لعدة تحديات كبيرة لها نتائج مختلفة منها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب التصدي لها، ولعل، أبرز هاته التحديات هو التوسع في استخدام الآلات الالكترونية⁽¹⁾.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها⁽²⁾، وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد"⁽³⁾.

ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي :

- 1- الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها .
- 2- الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد البشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة⁽⁴⁾.
- 3- الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي⁽⁵⁾.
- 4- الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية .
- 5- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 23، 24.

(2) - أشوك شاندا، شلباكورا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002، ص 10.

(3)، (4) - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص 34.

(5) - جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 21.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقا لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضا إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضا الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير.

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من اجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها⁽¹⁾.

5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد تباين الكثير من الكتاب والمفكرين في تحديد عدد الوظائف الخاصة بالموارد البشرية بحسب طبيعة المنظمة وقد حددنا مجملها وأهمها فيما يلي:

5-1- تخطيط الموارد البشرية:

حيث تم تعريفه على انه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (الموارد البشرية)، والتي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد والنوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها⁽²⁾".

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراستها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل⁽³⁾.

مما سبق تبين أن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للمنشأة، في تحديد أهدافها وخططها بدقة، وكذا مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات الموارد البشرية، من خلال الاحتياجات والاختيار والتعيين

(1) - مرزوق أسامة، زروق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مرجع سابق، ص 12.

(2)، (3) - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 132، 133.

والتدريب، وتنظيم العمل وصولاً إلى الحوافز والمكافآت وكذا التأكد من مدى استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها.

2-5-2- استقطاب الموارد البشرية:

2-5-1- مفهومها:

تعتبر عملية الاستقطاب أحد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لأفاق وأهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "مجمّل المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة"⁽¹⁾.

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات والإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً للإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان وكذا التوظيف وأيضاً طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب استشارية متخصصة في جذب العمالة (الوكالات المحلية للتشغيل)، وهذا يجسد من المسؤول عن الاستقطاب .

2-5-2- مصادر الاستقطاب:

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

2-5-2-1- المصادر الداخلية:

أي الموارد البشرية المتاحة و الموجودة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الإشرافية أو التي تحتاج إلى خبرات عمالية، ومن أهم هذه المصادر:

- 1- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد⁽²⁾.
- 2- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها.
- 3- مخزون المهارات: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه منة خبرات وقدرات ومهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات ومهارات العاملين لها⁽³⁾.
- 4- الإعلان الداخلي: ويتم ذلك عن طريق نشر حاجيات المنظمة بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلاً لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.
- 5- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية (داخل المنظمة أو خارجها).

2-5-2-2- المصادر الخارجية:

(1)، (2)، (3) - احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 225، 226، 227.

ويقصد بها تلك المصادر التي تمول المنظمة بالموارد البشرية انطلاقاً من سوق العمل وأهمها:

- 1- التقدم المباشر للمنظمة: أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد (طلبات العمل)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، وكذلك مستواهم التعليمي وخبراتهم، ثم قدراتهم ومهاراتهم، وتصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.
- 2- الإعلان: حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة "الجرائد اليومية، المجالات، والدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.
- 3- وكالات ومكاتب التوظيف: توجد على ثلاث أشكال، أولها وكالات عمومية تابعة للدولة، وتشرف عليها الدولة ويكون الهدف الرئيسي لها إيجاد فرص عمل لكل عامل، وثانيها مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة، وأخيراً مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة الانترنت.
- 4- المدارس والجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من أجل تدريب العمالة أو جذب خريجها للعمل بها.
- 5- النقابات العمالية: يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية الرأسمالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في المعروض من العمالة في مهنة معينة.
- 6- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات والمنظمات إلى تعيين أفراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، وكمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.
- 7- الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة.

3-2-5- أساليب الاستقطاب:

تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب على مجموعة من الأساليب ووسائل لجلب الانتباه وجذب العمالة، نذكر من أهمها:

1- الإعلان:

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، ويشمل هذا الأسلوب الإعلانات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وكذلك الإعلانات في الوسائل الإعلامية المكتوبة والسمعية البصرية.

2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة وذلك لما يملكه هؤلاء المتخصصين من معلومات كافية عن خصائص الأفراد وذلك حسب توافقهم مع الوظيفة المطلوب شغلها .

3- دعوة المترشحين لزيارة المنظمة:

وذلك من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها في مقر العمل وهذا بغرض تقديم للمجتمع نظرة عامة حول المنظمة وكمثال على ذلك ما يسمى (بالأيام المفتوحة).

4- التدريب الصيفي:

وذلك من خلال تنظيم و استضافة لطلبة الجامعات أو المعاهد أو المراكز التكوينية.

5-3- الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود و الأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة⁽¹⁾.

ويعرف الاختيار والتعيين على انه: "العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم"⁽²⁾.

5-3-1- إجراءات أو خطوات الاختيار:

إن مجمل هاته الإجراءات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ما حسب اختلاف الوظائف وحجمها، في الجمل تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

1- المقابلة المبدئية للمتقدمين:

تعتبر في كثير من الحالات الخطوة الأولى في عملية الاختيار، حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المترشحين يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين لها، والإجابة عن أي استفسار لهم ومن ثم تصفية الأشخاص، وكذلك التعرف على مدى استواء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها⁽³⁾.

2- طلبات الاستخدام:

في حالة المرور من خلال المقابلة المبدئية للمتقدمين، يطلب منهم تقديم طلبات توظيفهم، وكذا ملئ الاستمارات الخاصة، التي تكون مطبوعة وجاهزة بشكل خاص بالمنشأة، اعتمادا على أسلوب علمي، ومن بين البيانات الأساسية والمشاركة في كل الاستمارات البيانات الشخصية(مثل: الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة⁽⁴⁾).

(1)، (2)، (3) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 491، 502.

(4) - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 170، 173.

3- الاختبارات:

بعد تأكد إدارة الموارد البشرية من توافر شروط العمل في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، تبدأ خطوة تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المترشحين، ومن أهم هذه الاختبارات:

1- اختبارات الأداء:

يطلب من المتقدم لشاغل الوظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة كتجربة.

2- اختبارات الذكاء:

وهي أكثر الاختبارات استخداماً، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلاً⁽¹⁾.

3- اختبار الاستعدادات والقدرات:

والهدف منه قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها مثل: القدرات اللغوية.

4- اختبارات الميول إلى العمل:

وهو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة التي ستسند إليه وميله وحببه وولائه لأدائه.

5- اختبارات الشخصية:

وهو محاولة معرفة مدى توافر خصائص معينة من الخصائص الشخصية، التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها كثقافة الفرد بنفسه، ومقدار تحكمه في تصرفاته.

4- المقابلات الشخصية:

تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، اعتقاداً منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة⁽²⁾، ومن بين أنواعها:

✓ أ- مقابلة غير موجهة: غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى مناسباً من البيانات.

✓ ب- المقابلة الموجهة: يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

✓ ج- المقابلة المقننة النموذجية: تشبه سابقتها ولكنها تختلف في أن الأسئلة محددة مسبقاً.

✓ د- المقابلة الانفعالية: تخص الأفراد الذين يحتاجون إلى ثبات في الأعصاب والعواطف كرجال الأمن.

✓ هـ- المقابلة عن طريق اللجنة: ويكون عدد اللجنة ثلاث أشخاص عادة لتقييم صحيح للمرشح أو طالب

الوظيفة، ولها رئيس يقيده برأيه عند إصدار القرار.

✓ و- المقابلة الجماعية للمتقدمين: وفي هذه المقابلة يكون عدد المترشحين من فرد إلى خمسة أفراد وذلك باعتماد

أسلوب المناقشة.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 171.

5- التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:

وذلك عن طريق الاستعلام عن صحة البيانات، التي تم تقديمها عن طريق أفراد لهم معرفة سابقة، أو من السيرة الذاتية له، أو من خلال المؤسسة التي كان يشغل بها سابقا.

6- الترشح للتعين:

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا⁽¹⁾.

7- الكشف الطبي:

بالإضافة إلى مؤهلات ومعارف وقدرات المترشح للوظيفة الشاغرة، لا بد من معرفة قدراته الجسمانية على أداء واجبات الوظيفة، ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الفحص الطبي وذلك بغرض:

- 1- حماية الموظف ووضعه في مكانه المناسب.
- 2- حماية باقي الموظفين من الأمراض المعدية.
- 3- ضمان الاستفادة من الموظف على أكمل وجه.
- 4- تقليل تكاليف العمالة بتفادي مشاكل الغياب والمرض.

8- اتخاذ قرار التعيين:

بعد المراحل السابقة يصبح اتخاذ قرار تعيين المترشحين المقبولين أمرا واجبا، وذلك بفتح ملف خاص بالملتحق الجديد(الموظف الجديد).

9- الالتحاق بالوظيفة:

تقوم المؤسسة بإبلاغ المرشح بقرار تعيينه فور صدوره، وعليه مباشرة العمل في مدة معينة يفرضها القانون ابتداء من تاريخ صدور قرار التعيين.

10- قضاء فترة التجربة:

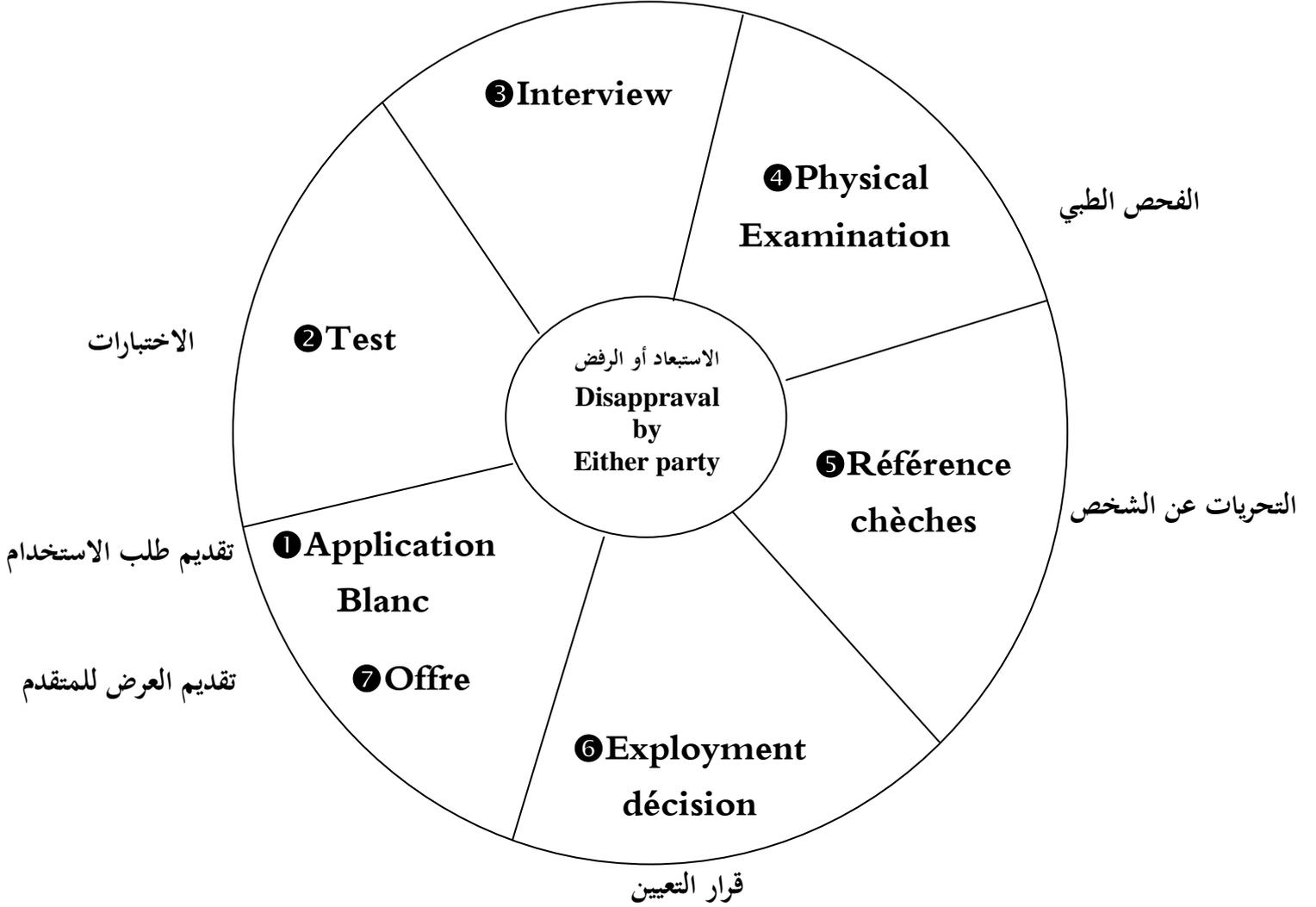
يخضع الموظف الجديد لفترة تجريبية تحددها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة⁽²⁾.

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 191.

(2) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 614.

وفيما يلي بعض الأشكال التي تبين مراحل عملية الاختيار والتعيين.

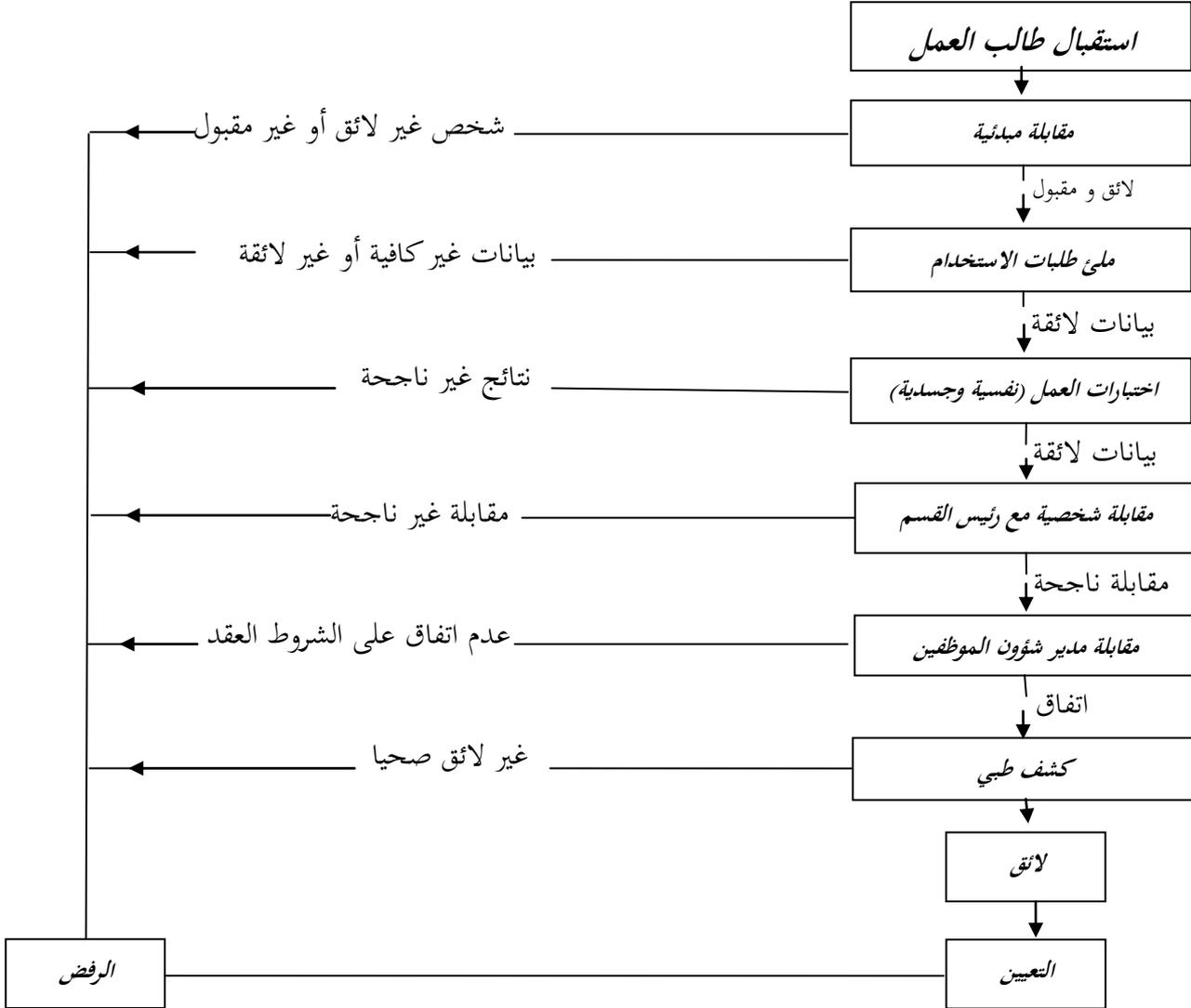
المقابلة



شكل رقم (01): خطوات تصفية المرشحين للوظائف⁽¹⁾.

⁽¹⁾ - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 200.

خطوات التعيين

شكل رقم (02): خطوات تصفية المترشحين للوظائف⁽¹⁾.⁽¹⁾ - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 197.

5-4- التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد⁽¹⁾، ويعتبر التدريب نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة (شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة⁽²⁾، وهذا ما يتطلب تدريباً لتجديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

والتدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من أجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطي، دنيا تنفيذية).

ومن ثمة يتم وضع الأهداف الرئيسية للتدريب التي يجب توفرها على ما يمس المنظمة أو المؤسسة والفرد معا والسعي إلى تحقيقها أثناء التدريب وبعد نهايته، بفترة وتنقسم الأهداف إلى:

1- توجيهية إرشادية. 2- تنظيمية إدارية. 3- فردية. 4- أهداف النمو.

والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها⁽³⁾:

- 1- التدريب في مجال العمل، - التغيير الدوري في العمل، 3- التدريب المهني، 4- التدريب في الفصول الدراسية.
- ويكون التدريب في الطرق السالفة الذكر بواسطة أساليب عدة نذكر منها:
- 1- المحاضرة، 2- الدراسة الميدانية، 3- جماعة المناقشة، 4- الورشة التدريبية، 5- التمارين التدريبية،
- 6- الجلسات العلمية، 7- الندوات، 8- المؤتمرات، 9- الحلقة الدراسية، 10- المباريات الإدارية،
- 11- دراسة حالة، 12- الدوران الوظيفي.

وفي النهاية وبعد كل هذا تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، لتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي:

1- ردود الأفعال، 2- التعلم، 3- السلوك، 4- النتائج

(2)، (3) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 163، 166.

(1)، (2) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 166، 175.

6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وسيرورة أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها، على المديين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا وخصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلا على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهدا، من اجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفاء والجيد.

والمتتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق و الأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر.

خلاصة:

انطلاقاً من هذا الفصل يتضح أن المجال الرياضي يعتمد بصفة كبيرة على الموارد البشرية، عكس بعض المجالات الأخرى، التي لها تعويض لهذا المورد البشري بالآلات مثلاً، ومن هذا فان تطبيق وإتباع مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، في الوصول إلى المطلوب من العمالة ذات المردودية الجيدة وكذا الاهتمام بها، يصبح أمراً ضرورياً في المجال الرياضي، من خلال وجود مختلف الاختبارات، ومراعاة مجمل المعايير والطرق المستخدمة للوصول إلى الهدف المراد، وذلك بتحقيق نتائج ذات أداء جيد، سواء كانت إدارياً عبر مختلف القرارات أو التطبيقات الميدانية من خلال نتائج الفرق، ومن هنا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أساساً للعملية الإدارية الحديثة في مختلف المجالات وخاصة الرياضية منها.

الفصل الثاني :

المنتجات الرياضية

تمهيد:

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

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

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

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

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

1-1- ملعب البنتاثون:

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

1-2- ملعب الهيبودروم:

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

1-3- البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.¹

1-4- الليونيدون:

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

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

1-5- الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفى قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتوس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملاعب الرئيسي له يضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فنندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ باقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2-1- المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيما يلي:

- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.¹

¹ - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 60.

- الصالة المغطاة:

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

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

- الملاعب المفتوحة:

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

- حمام السباحة والغطس:

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

- مناطق الإعاشة:

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

- الخدمات المركزية:

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

3- مفهوم المنشأة الرياضية:

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

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

4- إدارة المنشآت الرياضية:

4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

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

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.²

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

² - د. مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص 153.

2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.

2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

4- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.¹

4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

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

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

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

¹ - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

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

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

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

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

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

8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

5- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:¹

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

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

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون

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

المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

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

- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

- وسائل المواصلات:

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

- التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.²

7- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين

¹ - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص 18.

² - بوداود عبد البمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006.

الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.¹

8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها وبمكنا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفنيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.
- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعد للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

¹ - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 24.

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

- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.

- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

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

10- أنواع الملاعب:

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

أ- من حيث الأهداف:

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

ب- من حيث الشكل الهندسي:

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

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

¹ - د. الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 51.

د- من حيث اللعبة:

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

ه- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

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

ي- من حيث الأرضية:

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

11- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

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

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

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

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة

¹ - د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص 27.

تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

ه- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

و- زيادة أعداد الممارسين:

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

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

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

خلاصة:

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

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث :

الإجراءات المنهجية

للدراسة

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري الذي تضمن شرح الجوانب المتعلقة بالموضوع و ذلك بالاستعانة بالمراجع و الدراسات و البحوث السابقة في هذا الميدان ، سنحاول في هذا الجزء الإلمام بالموضوع و دراسته دراسة ميدانية حتى نعطيه مفهوما علميا .

كما أن أهمية أي دراسة و دقتها تتعدى الجانب النظري ، حيث تتطلب تدعيمها ميدانيا من أجل التحقق من فرضيات البحث، و هو ما يتطلب من الباحث توخي الدقة في إختيار المنهج العلمي الملائم و المناسب لموضوع الدراسة ، و الأدوات المناسبة لجمع المعلومات ، و كذا حسن استخدام الوسائل الإحصائية و توظيفها من أجل الوصول إلى نتائج ذات دلالة و دقة علمية تساهم في تسليط الضوء على الإشكالية الظاهرة المدروسة و في تقدم البحث العلمي بصفة عامة .

و في هذا الفصل سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هاته الدراسة و الوسائل الإحصائية المستخدمة ، و النهج العلمي المتبع ، كل هذا من أجل الحصول على نتائج يمكن الوثوق بها و اعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى .

1 - الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه ، و تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و التحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع البيانات و معرفة الزمن المناسب ، و التطلب لإجرائها .
و من خلال دراستنا حول موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت قمنا بزيارة ميدانية إلى جميع المنشآت الرياضية التابعة للمركب الرياضي المتعدد الرياضات 18 فبراير لولاية بسكرة ، حيث إلتقينا برؤساء الوحدات (المدراء) العاملين على مستوى الإدارة للمنشأة الرياضية و قمنا بتوزيع الاستمارة الإستبائية عليهم و هذا كله يصب في هدف واحد و هو الوقوف على المجال الميداني للدراسة ، و تحديد الأداة المستعملة في البحث..

2 - المنهج المستخدم :

نظرا لطبيعة موضوع بحثنا و الذي يتلاءم مع المنهج الوصفي و الذي يمثل في البحث العلمي مجموعة من القواعد و الأمثلة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة ، حيث يعتبر من أرقى الطرق في الحصول على المعرفة و هذا المنهج قوامه الإستقرار، الذي يتضمن الملاحظة العلمية و فرض الفروض و التحقق من صحتها وإجراء التجارب و استخدام أساليب القياس الدقيقة و التحليل الأخصائي للبيانات¹

3 - مجتمع البحث :

يعرفه Grawitz على أنه (مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا و التي تتركز عليها الملاحظات)².

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء المنشآت الرياضية لولاية بسكرة .

4 - عينة البحث :

يمكن تعريف عينة البحث على أنها (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين)

و على هذا الأساس قمنا بإختيار مدراء المنشآت الرياضية التابعة للمركب الرياضي المتعدد الرياضات 18 فبراير بولاية بسكرة و التي تضم 10 مدراء

¹ اخلاص محمد عبد الحفيظ مصطفى حسين باهي ، 2000 ، ص34

² موريس انجريس : منهجية البحث العلمي ، ترجمت بوزيد صحراوي و اخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004 م ، ص 298 ، 301

5- حدود البحث :

- 5-1- المجال البشري : مدراء المنشآت التابعة للمركب الرياضي المتعدد الرياضات 18 فبراير بولاية بسكرة.
 5-2- المجال المكاني : قمنا بتوزيع الإستمارات على مجموعة من رؤساء الوحدات بالنسبة للمنشآت التابعة للمركب الرياضي المتعدد الرياضات 18 فبراير بولاية بسكرة.
 5-3- المجال الزمني : شرعنا في انجاز عملنا الميداني في الفترة الممتدة من 05 أبريل 2017 إلى غاية 10 ماي 2017.

6- أدوات الدراسة : من خلال دراستنا إعتدنا على الأدوات التالية :

- 6-1- الإستبيان : هي وثيقة تحتوي على مجموعة أو سلسلة من الأسئلة الضرورية للحصول على معلومات طبقا لأهداف و فرضيات البحث السوسيوولوجي.³
 كما كانت أنواع الأسئلة مفتوحة حتى يتسنى لكل أفراد العينة التعبير عن آرائهم بصورة مطلقة و حرية كاملة .
 6-2- الصدى الظاهري : قبل توزيع الإستبيان قمنا بعرضه على مجموعة من المحكمين المشهود لهم بالكفاءة و المستوى العلمي في المجال الرياضي و ذلك بغية معرفة مدى صدقه.
 6-3- أداة الإحصاء : استعمال الطريقة الثلاثية :

$$\text{(عدد التكرارات} \times 100) / \text{مجموع العينة} = \text{النسبة المئوية} \%$$

7- متغيرات البحث :

- 7-1- المتغير المستقل : ان المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة.
 7-2- المتغير التابع : هو نتيجة المتغير المستقل.
 و في دراستنا المتغير المستقل هو : إدارة الموارد البشرية

³ خير الدين علي عويس ، عصام الملاي / 1997، ص193

خلاصة :

شمل هذا الفصل الإجراءات الميدانية لأجل إستوفاء شروط المنهج العلمي السليم ، حيث تم التطرق إلى كيفية اختيار منهج البحث المتبع و كيفية اختيار مجتمع و عينة البحث ، كما تطرقنا إلى مجالات البحث و إلى الخطوات العريضة للدراسة الإستطلاعية .

الفصل الرابع :

عرض وتعليق النتائج

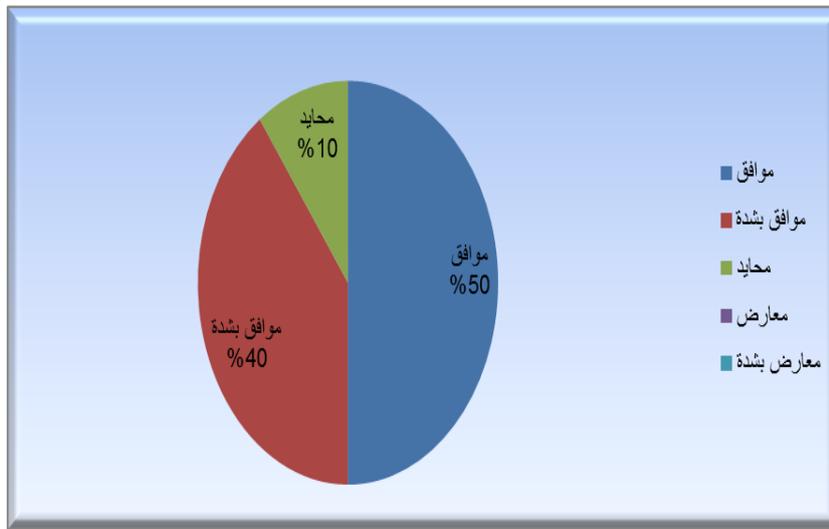
السؤال الاول : هل يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف ادارة الموارد البشرية ؟

الهدف من السؤال : معرفة ماذا كانت وظيفة تخطيط الموارد البشرية هي الوظيفة الاولي من وظائف ادارة الموارد البشرية

عرض المعلومات المتحصل عليها :

نوع الفئة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة	المجموع
عدد التكرارات	5	4	1	0	0	10
النسبة المئوية	50,00%	40,00%	10,00%	0,00%	0,00%	100,00%

جدول رقم 01 يمثل ترتيب وظيفة تخطيط الموارد البشرية من وظائف ادارة الموارد البشرية الاخرى.



التمثيل البياني رقم 03 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 01 والذي يمثل ترتيب وظيفة تخطيط الموارد البشرية

من وظائف ادارة الموارد البشرية الاخرى.

الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج

تحليل الجدول : يظهر لنا من خلال الجدول ان نسبة 40% كانت اجابتهم موافق بشدة وكذلك 50% كانت اجابتهم موافق على ان تخطيط الموارد البشرية تاتي قبل الكثير من وظائف ادارة الموارد البشرية اما 10% المتبقية فقد كانت اجابتهم محايد فاما ان تكون كذلك او غير ذلك .

الاستنتاج:

من خلال ماسبق نجد ان هناك عدة اراء مختلفة ولكن الاغلبية كانت اجاباتهم موافق وموافق بشدة ومنه نستنتج ان وظيفة تخطيط الموارد البشرية هي الوظيفة الاولي من وظائف ادارة الموارد البشرية .

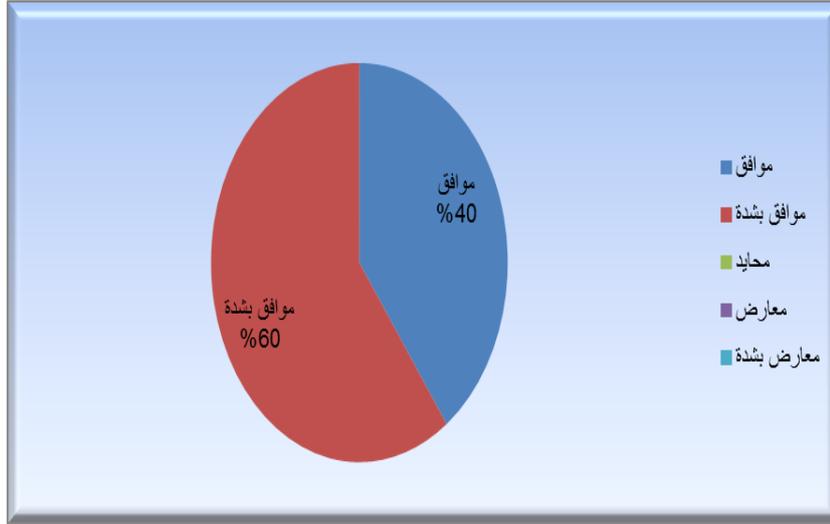
السؤال الثاني : هل لعملية تخطيط الموارد البشرية دور فعال في تحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية ؟

الهدف من السؤال : معرفة ماذا كان لعملية تخطيط الموارد البشرية دور في تحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

القيمة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة	المجموع
عدد التكرارات	4	6	0	0	0	10
النسبة المئوية	40,00%	60,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

جدول رقم 02 يمثل مدى دور عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية.



التمثيل البياني رقم 04 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 02 الذي يمثل مدى دور عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية.

تحليل الجدول :

يظهر لنا من خلال الجدول ان نسبة 60% كانت اجابتهم موافق بشدة و 40% كانت اجابتهم بموافق على ان عملية تخطيط الموارد البشرية لها دور في تحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية .

الاستنتاج:

بما ان اجابات المدراء كانت كلها بموافق وموافق بشدة فنستنتج من خلالها بان عملية تخطيط الموارد البشرية لها دور في تحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية.

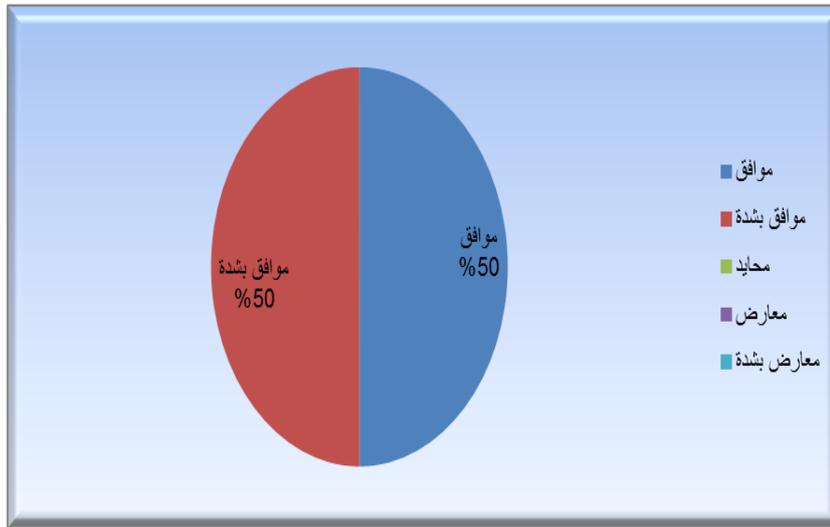
السؤال الثالث: هل تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية داخل المنشأة؟

الهدف من السؤال: هو معرفة مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية داخل المنشأة.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	0	0	5	5	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 03 يمثل مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية داخل المنشأة.



التمثيل البياني رقم 05 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 03 الذي يمثل مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية داخل المنشأة.

تحليل الجدول: يظهر لنا من خلال الجدول ان نسبة 50% كانت اجاباتهم بموافقة وان نسبة 50% كانت اجابتهم بموافقة بشدة بان عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في تحقيق التوازن بشدة بين العرض والطلب للموارد البشرية داخل المنشأة

الاستنتاج:

بما ان اجابات المدراء كانت كلها بموافق وموافق بشدة فنستنتج من خلالها بان عملية تخطيط الموارد البشرية لها دور في تحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية.

الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج

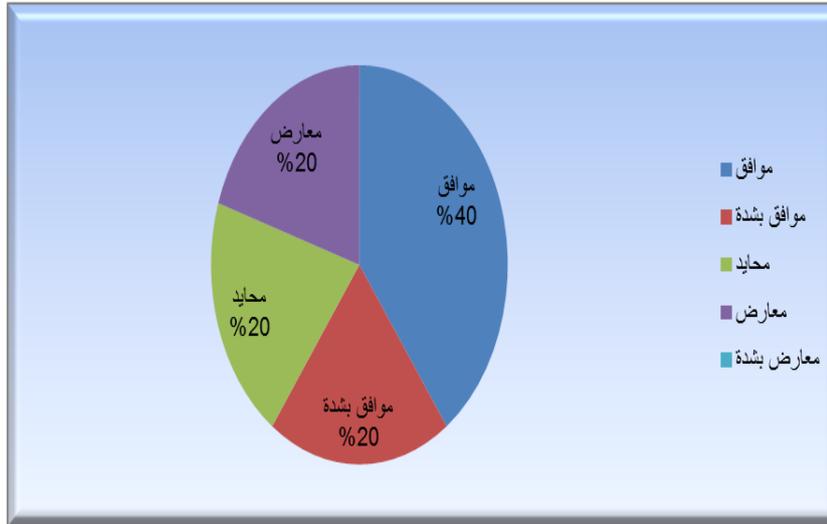
السؤال الرابع : هل يساعد تخطيط الموارد البشرية منظمات العمل من اكتشاف النقطة الدرجة في القوى العاملة داخل المنشأة؟

الهدف من السؤال : هو معرفة هل لتخطيط الموارد البشرية دور في مساعدة منظمات العمل من اكتشاف النقطة الحرجة في القوى العاملة داخل المنشأة.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	2	2	2	4	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	20,00%	20,00%	20,00%	40,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 04 يمثل مدى دور عملية تخطيط الموارد البشرية في مساعدة منظمة العمل من اكتشاف النقطة الحرجة في القوى العاملة داخل المنشأة.



التمثيل البياني رقم 06 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 04 الذي يمثل مدى دور عملية تخطيط الموارد البشرية في مساعدة منظمة العمل من اكتشاف النقطة الحرجة في القوى العاملة داخل المنشأة.

الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج

تحليل الجدول: من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 40% كانت اجابتهم بموافق اما 20 % فهي باجابات بموافق بشدة اما 20 % الثانية فكانت اجابتهم محايدة اما 20 % الاخيرة فقد كانت معاضة لذلك وتقول بان عملية تخطيط الموارد البشرية ليس لها دور في مساعدة منظمات العمل من اكتشاف النقطة الحرجة في القوى العاملة داخل المنشأة

الاستنتاج:

بما ان نسبة الاجابات بموافقة وموافق بشدة نستنتج بان لعملية تخطيط الموارد البشرية دور في مساعدة منظمات العمل من اكتشاف النقطة الحرجة في القوى العاملة داخل المنشأة.

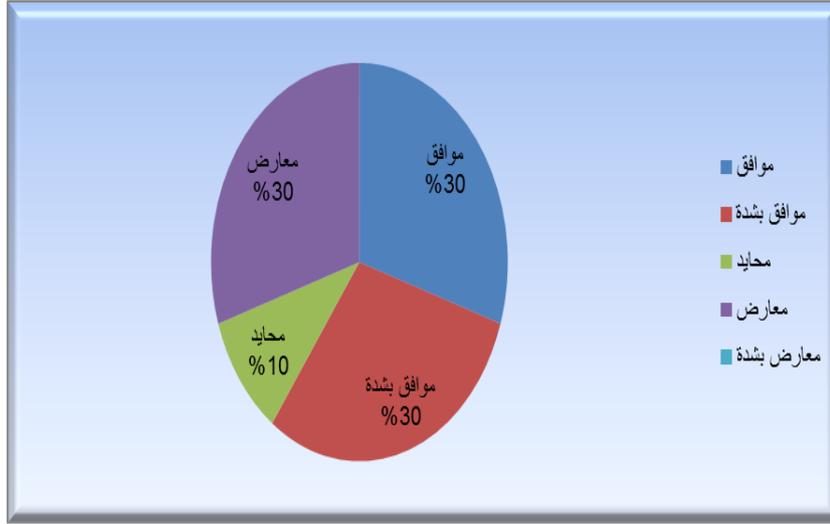
السؤال الخامس: هل تعمل هذه العملية على تخطيط الموارد البشرية وضبط الترقيات والتغيرات الوظيفية كالاتقالية والتقاعد؟

الهدف من السؤال: هو معرفة ماذا كانت عملية تخطيط الموارد البشرية تعمل على تخطيط هذه الموارد وضبط الترقيات و التغيرات الوظيفية كالاتقالية والتقاعد.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

الفئات	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة	المجموع
عدد التكرارات	3	3	1	3	0	10
النسبة المئوية	30,00%	30,00%	10,00%	30,00%	0,00%	100,00%

جدول رقم 05 يمثل مدى عمل هذه الوظيفة في تخطيط الموارد البشرية وضبط الترقيات والتغيرات الوظيفية.



التمثيل البياني رقم 07 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 05 الذي يمثل مدى عمل هذه الوظيفة في تخطيط الموارد البشرية وضبط الترقيات والتغيرات الوظيفية.

تحليل الجدول: نلاحظ من خلال الجدول بان نسبة 30% كانت اجابتهم بموافق وكذلك 30% كانت اجبتهم بموافق بشدة اما 10% فقد كانت محايدة و 30% الاخرى فقد كانت معارضة وتقول بان عملية تخطيط الموارد البشرية لا تعمل على تخطيط هذه الموارد وضبط الترقيات و التغيرات الوظيفية كالاتقاة والتقاعد.

الاستنتاج:

بما ان نسبة الاجابات بموافق وموافق بشدة كانت الاعلى من بين النسب الاخرى فان عملية تخطيط الموارد البشرية تعمل على تخطيط وضبط الترقيات والتغيرات الوظيفية كالاتقاة والتقاعد.

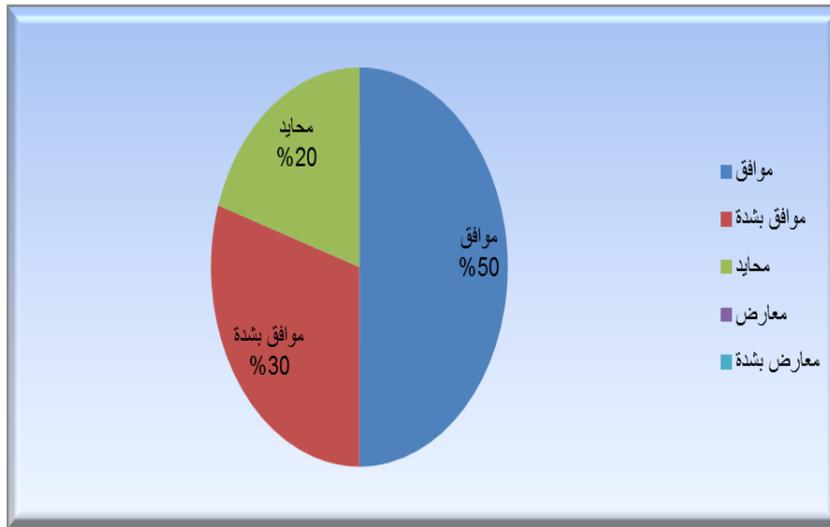
السؤال السادس: هل تساهم هذه العملية في زيادة قدرة التنظيم على تكلفة المنافسة من خلال تنبأ بحجم الاجور والمرتببات داخل المنشأة؟

الهدف من السؤال: هو معرفة مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في زيادة قدرة التنظيم على المنافسة من خلال التنبأ بحجم تكلفة الاجور والمرتببات داخل المنشأة.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	0	2	3	5	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	0,00%	20,00%	30,00%	50,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 06 يمثل مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في زيادة قدرة تنظيم على المنافسة.



التمثيل البياني رقم 08 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 06 الذي يمثل مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في زيادة قدرة تنظيم على المنافسة.

تحليل الجدول: نلاحظ من خلال الجدول بان نسبة 50% كانت اجابتهم موافق و30% كانت موافق بشدة اما 20% المتبقية فقد كانت محايدة لهذه النقطة.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال اجابات المدراء بان عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في زيادة قدرة التنظيم على المنافسة من خلال التنبأ بحجم تكلفة الاجور والمرتبات داخل المنشأة.

الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج

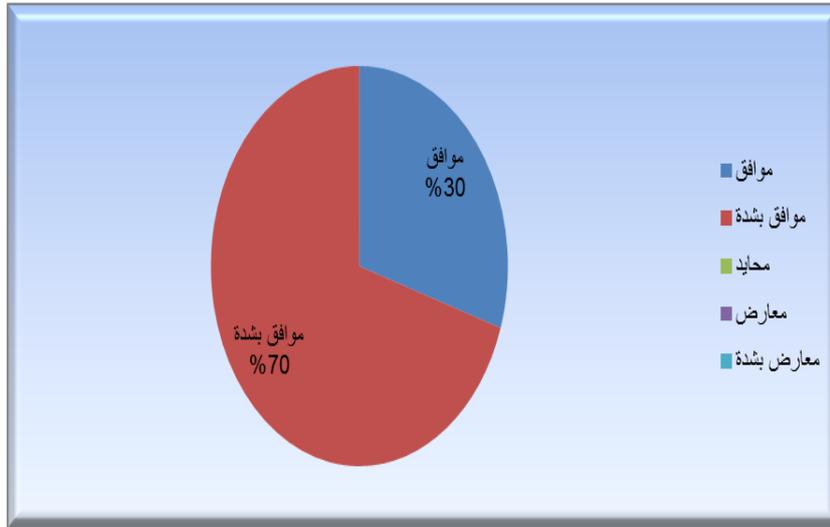
السؤال السابع: هل تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في إعادة توزيع العمال داخل المنشأة؟

الهدف من السؤال: هو معرفة ماذا كانت عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في إعادة توزيع العمال داخل المنشأة.

عرض المعلومات المتحصل عليها:

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	0	0	7	3	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	70,00%	30,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 07 يمثل مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في إعادة توزيع العمال داخل المنشأة.



التمثيل البياني رقم 09 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 07 الذي يمثل مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في إعادة توزيع العمال داخل المنشأة.

تحليل الجدول: نلاحظ من خلال الجدول بان نسبة 30% كانت اجابتهم بموافق و70% الاخري فكانت بموافق بشدة.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال اجابات المدراء والتي كانت جميعها بموافق وموافق بشدة بان عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في اعادة توزيع العمال داخل المنشأة.

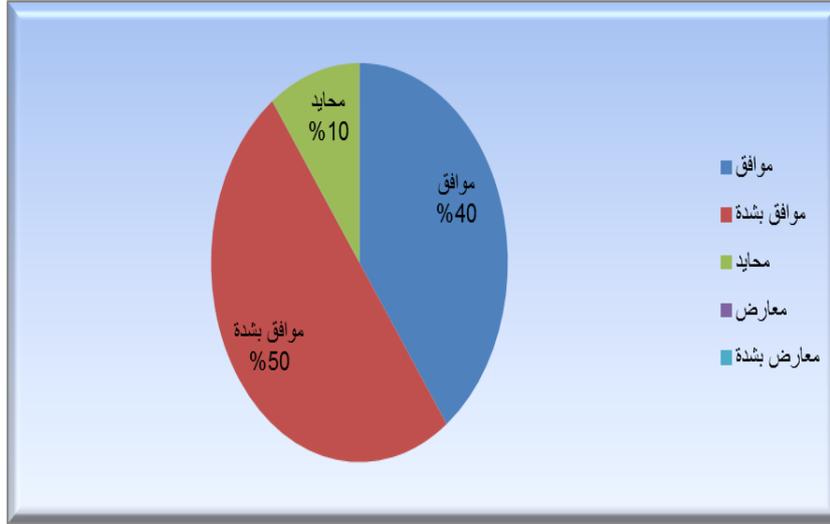
السؤال الثامن: هل تعمل هذه العملية على تقدير تكاليف الموارد البشرية واعداد الموازنات الخاصة بالمنشأة؟

الهدف من السؤال : هو معرفة ماذا كانت عملية تخطيط الموارد البشرية تعمل على تقدير تكاليف الموارد البشرية واعداد الموازنات الخاصة بالمنشأة.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	0	1	5	4	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	0,00%	10,00%	50,00%	40,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 08 يمثل مدى عمل عملية تخطيط الموارد البشرية على تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بالمنشأة.



التمثيل البياني رقم 10 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 08 الذي يمثل مدى عمل عملية تخطيط الموارد البشرية على تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بالمنشأة..

تحليل الجدول : نلاحظ من خلال الجدول بان نسبة 40 % من اجابات المدراء كانت بموافق و 50 % كانت اجابتهم بموافق بشدة اما 10 % من هذه الاجابات فقد كانت اجابتهم بمحايد

الاستنتاج:

نستنتج من خلال هذه الاجابات والتي كانت معظمها بموافق وموافق بشدة بان عملية تخطيط الموارد البشرية تعمل على تقدير تكاليف الموارد البشرية واعداد الموازنات الخاصة بالمنشأة

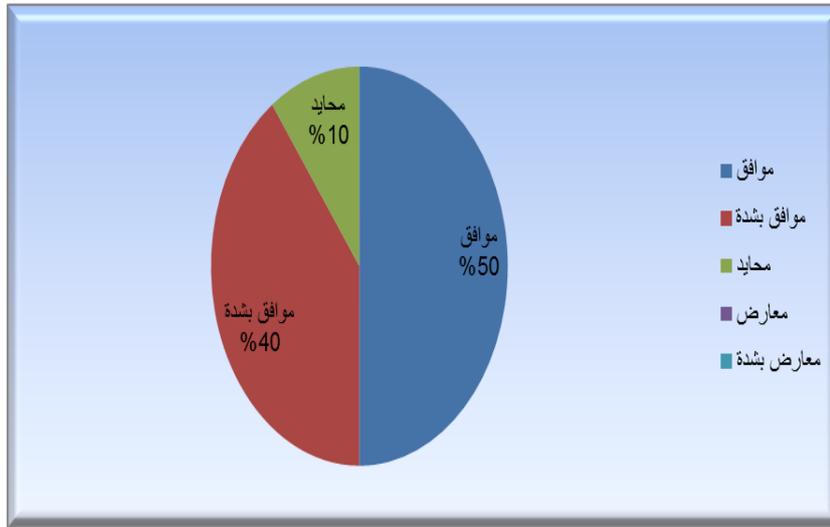
السؤال التاسع: هل تحظى عملية استقاب الموارد البشرية بأهمية بالغة داخل المنشأة ؟

الهدف من السؤال : هو معرفة ما إذا كانت عملية استقاب الموارد البشرية تحظى بأهمية بالغة داخل المنشأة.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	0	1	4	5	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	0,00%	10,00%	40,00%	50,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 09 الذي يمثل مدى اهمية عملية استقطاب الموارد البشرية داخل المنشأة.



التمثيل البياني رقم 11 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 09 الذي يمثل مدى اهمية عملية استقطاب الموارد البشرية داخل المنشأة.

تحليل الجدول : من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة 50 % من الاجابات كانت بموافق و 40 % من الاجابات قد كانت اجاباتهم بموافق بشدة اما 10 % الباقية فقد كانت اجابتهم بمحايد .

الاستنتاج:

من خلال اجابات المدراء والتي كانت اغلبها بموافق وموافق بشدة نجد بان عملية استقطاب الموارد البشرية تحظى باهمية بالغة داخل المنشأة.

الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج

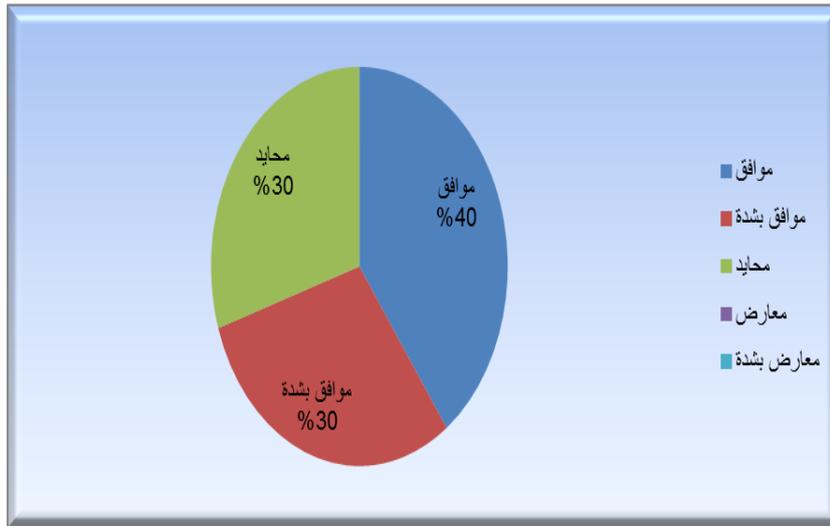
السؤال العاشر: هل يتم الاستعانة بشركات او وكالات التوظيف كمصدر استقطاب الموارد البشرية؟

الهدف من السؤال: هو معرفة هل يتم الاستعانة بشركات او وكالات التوظيف كمصدر لإستقطاب الموارد البشرية.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	0	3	3	4	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	0,00%	30,00%	30,00%	40,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 10 يمثل نتائج معرفة هل يتم الاستعانة بشركات أو وكالات التوظيف كمصدر لإستقطاب الموارد البشرية.



التمثيل البياني رقم 12 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 10 الذي يمثل نتائج معرفة هل يتم الاستعانة بشركات أو وكالات التوظيف كمصدر لإستقطاب الموارد البشرية.

تحليل الجدول: من خلال الجدول نلاحظ ان الاجابة كانت على النحو التالي حيث اجابت نسبة 40% بموافق ونسبة 30% بموافق بشدة اما نسبة 30% فقد انت محايدة.

الاستنتاج:

بما ان معظم اجابات المدراء كانت بموافق وموافق بشدة فنجد أن هناك إستعانة بشركات و وكالات التوظيف كمصدر استقطاب الموارد البشرية.

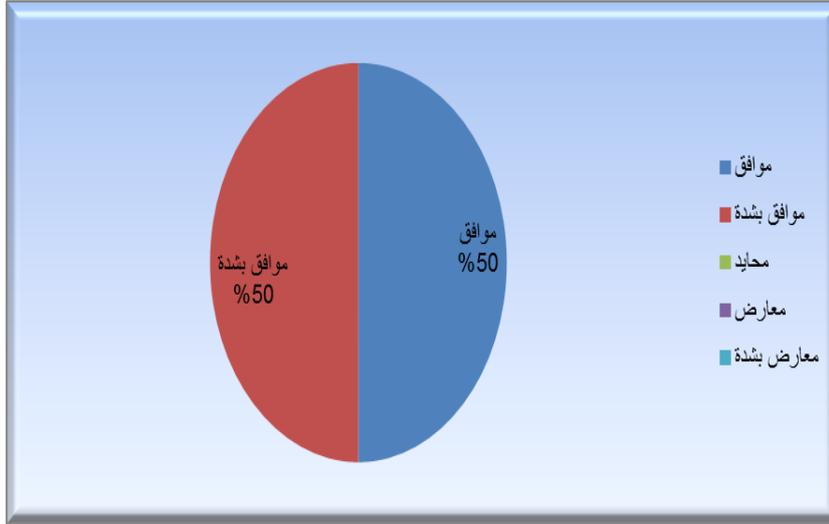
السؤال الحادي عشر: يساهم الاعلان عبر الشبكات العنكبوتية في استقطاب اكثر عدد ممكن من الموارد البشرية ؟

الهدف من السؤال: هو معرفة مدى مساهمة الاعلان عبر الشبكات العنكبوتية في استقطاب اكثر عدد ممكن من الموارد البشرية.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	0	0	5	5	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 11 يمثل مدى مساهمة الاعلان عبر الشبكات العنكبوتية في استقطاب أكثر عدد ممكن من الموارد البشرية.



التمثيل البياني رقم 13 نتائج تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 11 الذي يمثل مدى مساهمة الاعلان عبر الشبكات العنكبوتية في استقطاب أكثر عدد ممكن من الموارد البشرية.

تحليل الجدول: من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة 50% من الاجابات كانت بموافق و 40% من الاجابات قد كانت اجاباتهم بموافق بشدة اما 10% الباقية فقد كانت اجابتهم بمحايد .

الاستنتاج:

من خلال اجابات المدراء والتي كانت اغلبها بموافق وموافق بشدة نجد بان عملية استقطاب الموارد البشرية تحظى باهمية بالغة داخل المنشأة.

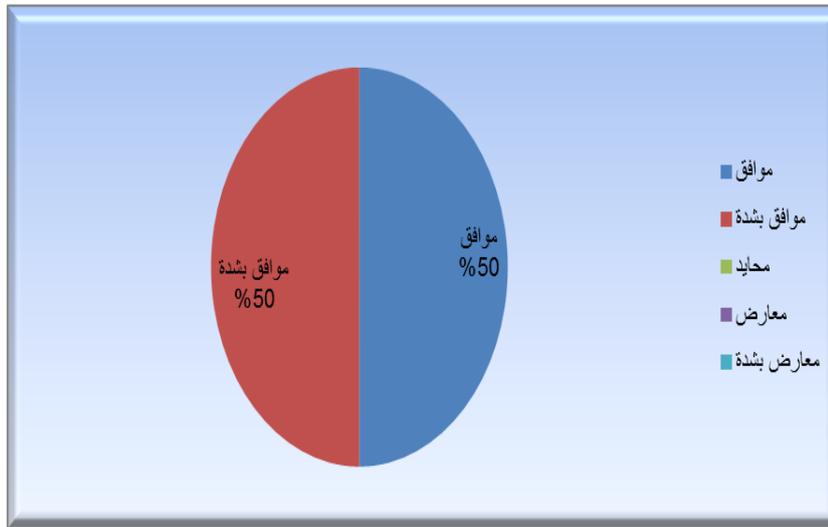
السؤال الثاني عشر: هل تساعد الوسائل السمعية البصرية في استقطاب المورد البشرية ؟

الهدف من السؤال: هو معرفة ماذا كانت الوسائل السمعية البصرية تساعد في استقطاب المورد البشري.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	0	0	5	5	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 12 الذي يمثل مدى مساعدة الوسائل السمعية البصرية في استقطاب المورد البشري.



التمثيل البياني رقم 14 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 12 الذي يمثل مدى مساعدة الوسائل السمعية البصرية في استقطاب المورد البشري.

تحليل الجدول : نلاحظ من خلال الجدول ان اجابات المدراء كانت منها نسبة 50 % بموافق و 50 % بموافق بشدة على ان الوسائل السمعية البصرية تساعد في استقطاب المورد البشري.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال اجابات المدراء والتي كانت بموافق وموافق بشدة جميعها بان جميع المدراء اجمعوا علي ان الوسائل السمعية البصرية تساعد في استقطاب المورد البشري .

الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج

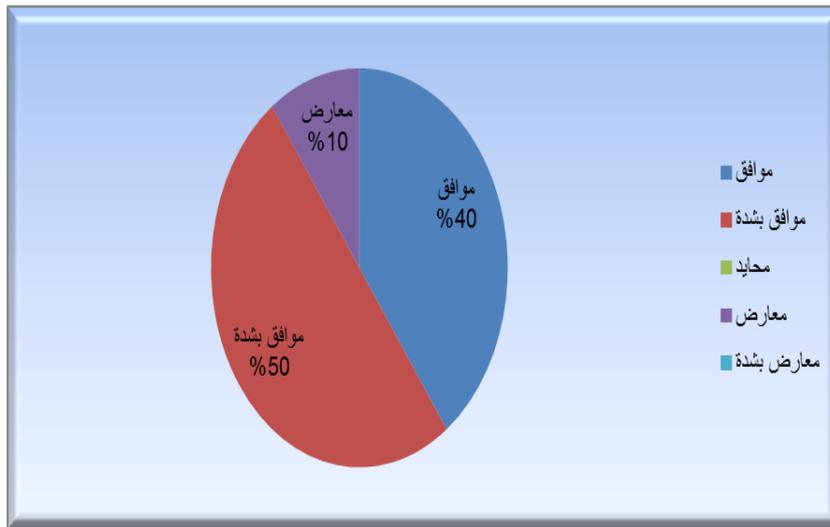
السؤال الثالث عشر: هل يعمل الاستقطاب على تشجيع الافرد المميزين ذو الطموح العالي وتمكينهم من الارتقاء الى مواقع وظيفية اعلى؟

الهدف من السؤال : هو معرفة ما اذا كان الاستقطاب يعمل على تشجيع الافراد المميزين ذو الطموح العالي وتمكينهم من الارتقاء إلى مواقع وظيفية أعلى.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

القيمة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة	المجموع
عدد التكرارات	4	5	0	1	0	10
النسبة المئوية	40,00%	50,00%	0,00%	10,00%	0,00%	100,00%

جدول رقم 13 الذي يمثل مدى عمل الاستقطاب على تشجيع الافراد المميزين ذو الطموح العالي وتمكينهم من الارتقاء إلى مواقع وظيفية أعلى.



التمثيل البياني رقم 15 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 13 الذي يمثل مدى عمل الاستقطاب على تشجيع الافراد المميزين ذو الطموح العالي وتمكينهم من الارتقاء إلى مواقع وظيفية أعلى.

الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج

تحليل الجدول: من خلال ملاحظتنا للجدول نرى بان نسبة 40 % من اجابات المدراء كانت بموافق و50 % بموافق بشدة اما 10% فقد كانت بمعارض.

الاستنتاج:

بما ان اغلبية الاجابات كانت بموافق وموافق بشدة نستنتج ان عملية الاستقطاب تعمل على تشجيع الافراد المميزين ذو الطموح العالي وتمكينهم من الارتقاء الى مواقع وظيفية اعلي.

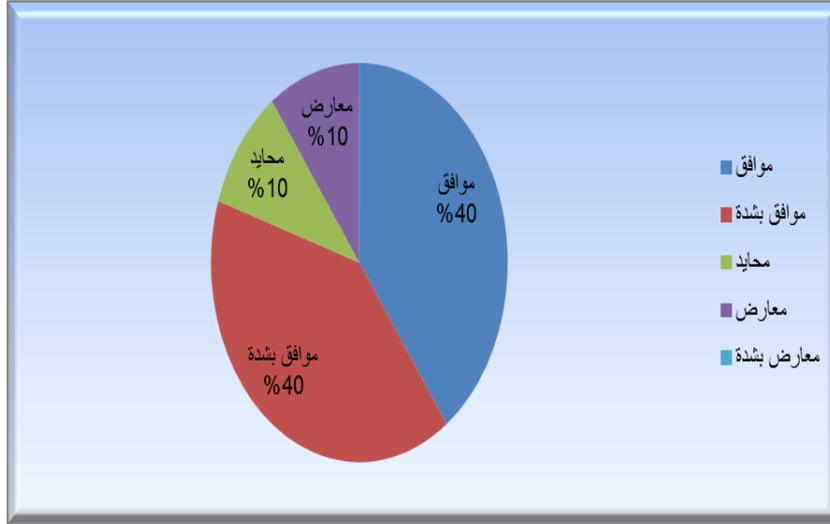
السؤال الرابع عشر: هل يزيد الاستقطاب من استثمار المنشأة في الموارد البشرية الحالية ؟

الهدف من السؤال: هو معرفة ماذا كان الاستقطاب يزيد من استثمار المنشأة في الموارد البشرية الحالية .

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	1	1	4	4	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	10,00%	10,00%	40,00%	40,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 14 يمثل مدى زيادة الاستقطاب من استثمار المنشأة في الموارد البشرية الحالية.



التمثيل البياني رقم 16 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 14 الذي يمثل مدى زيادة الاستقطاب من استثمار المنشأة في الموارد البشرية الحالية.

تحليل الجدول: من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 40% من اجابات المدراء كانت بموافق و 40% كانت بموافق بشدة اما 10% فكانت بمحايد و 10% المتبقية فقد كانت معارضة لذلك.

الاستنتاج:

من خلال تحليل الجدول نستنتج ان الاستقطاب يزيد من استثمار المنشأة في الموارد البشرية.

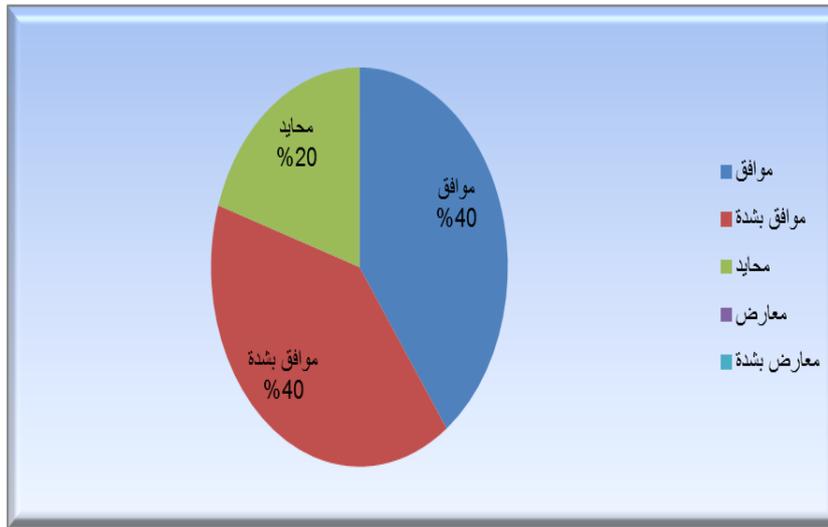
السؤال الخامس عشر: هل تساهم عملية الاستقطاب في اتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المنشأة للترقية ؟

الهدف من السؤال: هو معرفة ما اذا كانت عملية الاستقطاب تساهم في اتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المنشأة بالترقية.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	0	2	4	4	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	0,00%	20,00%	40,00%	40,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 15 يمثل مدى مساهمة عملية الاستقطاب في اتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المنشأة لترقية.



التمثيل البياني رقم 17 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 15 الذي يمثل مدى مساهمة عملية الاستقطاب في اتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المنشأة لترقية.

تحليل الجدول : من خلال ملاحظتنا للجدول نرى ان نسبة 40 % من الاجابات كانت بموافق و 40 % كانت اجابتهم بموافق بشدة اما 20 % المتبقية فقد كانت اجابتهم بمحايد.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال اجابات المدراء والتي كانت اغلبها بموافق وموافق بشدة بان عملية الاستقطاب تساهم في اتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المنشأة بالترقية.

الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج

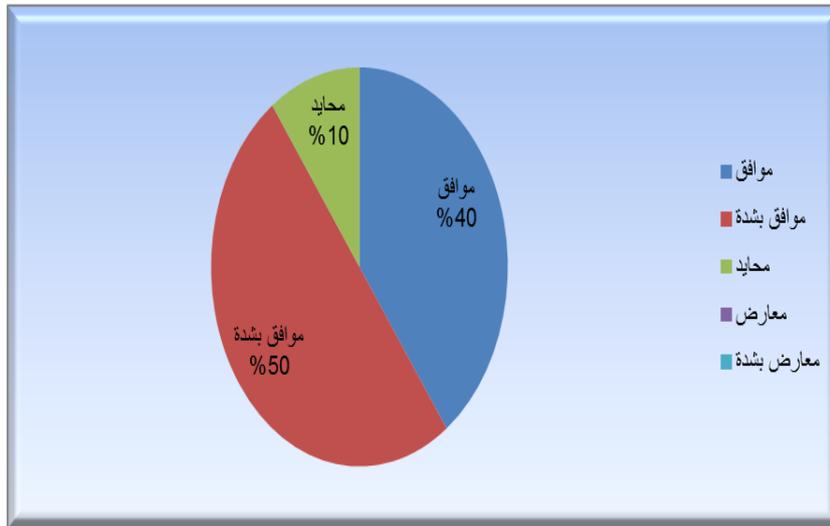
السؤال السادس عشر: هل تساهم عملية الاستقطاب في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب افراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم؟

الهدف من السؤال: نريد التعرف ان كانت عملية الاستقطاب تساهم في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب افراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم .

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	0	1	5	4	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	0,00%	10,00%	50,00%	40,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 16 يمثل مدى مساهمة عملية الاستقطاب في زيادة فاعلية عملية الاختيار



التمثيل البياني رقم 18 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 16 الذي يمثل مدى مساهمة عملية الاستقطاب في زيادة فاعلية عملية الاختيار.

الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج

تحليل الجدول: من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 40 % من الاجابات انت بموافق و 50 % كانت بموافق بشدة اما 10% المتبقية فقد كانت اجابتهم محايد.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليلنا للجدول بان عملية الاستقطاب تساهم في زيادةفاعلية عملية الاختيار من خلال جذب افراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم.

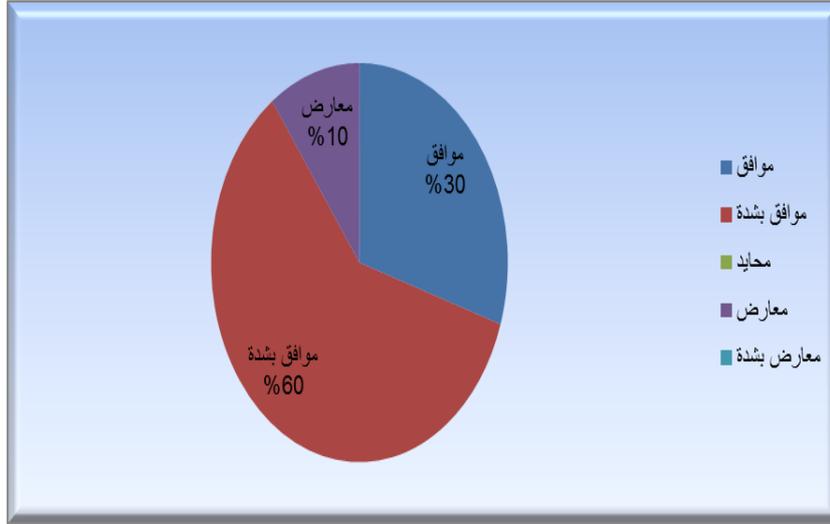
السؤال السابع عشر: هل تحظي عملية الاختيار بأهمية بالغة داخل المنشأة ؟

الهدف من السؤال: هو معرفة ان كانت عملية الاختيار تحظي بأهمية داخل المنشأة.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

القيمة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة	المجموع
عدد التكرارات	3	6	0	1	0	10
النسبة المئوية	30,00%	60,00%	0,00%	10,00%	0,00%	100,00%

جدول رقم 17 يمثل مدى اهمية عملية الاختيار داخل المنشأة.



التمثيل البياني رقم 19 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 17 الذي يمثل مدى اهمية عملية الاختيار داخل المنشأة.

تحليل الجدول: من خلال ملاحظتنا للجدول نرى بان نسبة 60% كانت اجاباتهم بموافق بشدة و 30% كانت اجاباتهم بموافق اما 10% المتبقية فقد كانت اجاباتهم بمعارض لذلك.

الاستنتاج:

نستنتج بان عملية الاختيار تحظى باهمية بالغة داخل المنشأة

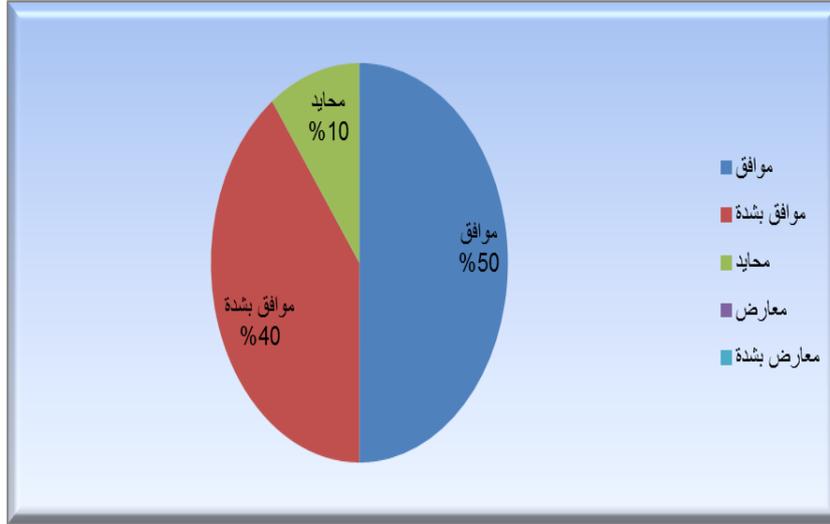
السؤال الثامن عشر: هل يؤدي اختبار المورد البشري الى التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا؟

الهدف من السؤال: معرفة ان كان الاختبار يؤدي الى التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة في المنشأة .

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	0	1	4	5	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	0,00%	10,00%	40,00%	50,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 18 يمثل مدى تنبأ الاختبار بأداء الفرد في الوظيفة داخل المنشأة.



التمثيل البياني رقم 20 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 18 الذي يمثل مدى تنبأ الاختبار بأداء الفرد في الوظيفة داخل المنشأة.

تحليل الجدول: من خلال الجدول نلاحظ بان نسبة 50% مناجابات المدراء كانت بموافق و 40% كانت موافق بشدة اما 10% المتبقية فقد كانت محايدة.

الاستنتاج:

نستنتج ان اختبار المورد البشري يؤدي الى التنبؤ بادائه في الوظيفة مستقبلا.

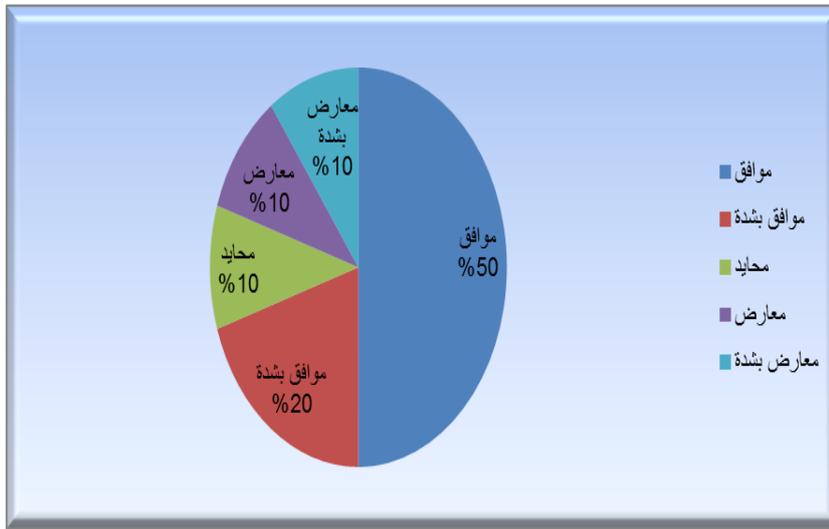
السؤال التاسع عشر: هل تلعب المقابلة دورا مهما في تصفية المتقدمين للعمل في المنشأة؟

الهدف من السؤال: معرفة ان كانت المقابلة لها دورا في تصفية المتقدمين للعمل في المنشأة.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	1	1	1	2	5	عدد التكرارات
100,00%	10,00%	10,00%	10,00%	20,00%	50,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 19 يمثل مدى دور المقابلة في تصفية المتقدمين للعمل في المنشأة.



التمثيل البياني رقم 21 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 19 الذي يمثل مدى دور المقابلة في تصفية المتقدمين للعمل في المنشأة.

تحليل الجدول : من خلال الجدول ملاحظ بان نسبة 50 % من اجابات المدراء كانت بموافق و 20 % بوافق بشدة اما 10 % فقد كانت محايدة و 10 % كانت معارضة اما 10 % الاخيرة فقد كانت معارضة بشدة.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال نسب اجابات المدراء والتي كانت اغلبها تشير الى موافق وموافق بشدة بان المقابلة تلعب دورا في تصفية المتقدمين للعمل في المنشأة.

الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج

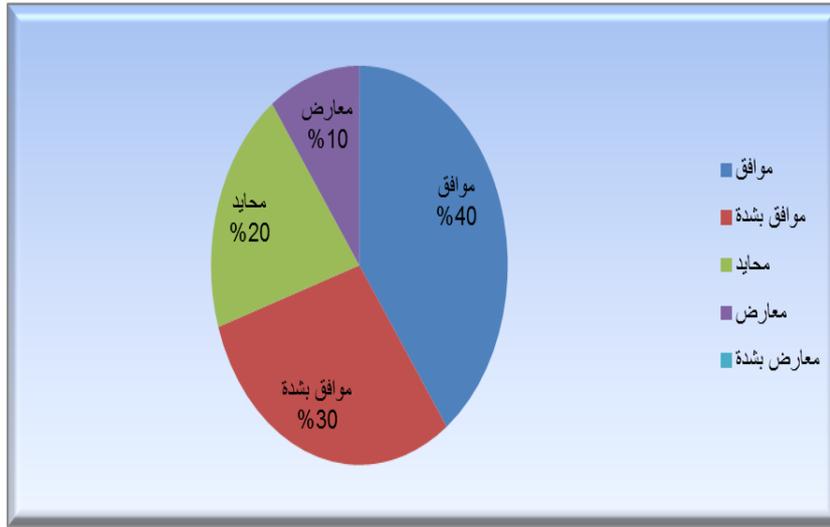
السؤال العشرون: هل تدفع عملية الاختيار بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب؟

الهدف من السؤال: هو معرفة ان كانت عملية الاختيار تدفع بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

عرض المعلومات المتحصل عليها:

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	1	2	3	4	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	10,00%	20,00%	30,00%	40,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 20 يمثل مدى دفع عملية الاختيار بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.



التمثيل البياني رقم 22 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 20 الذي يمثل مدى دفع عملية الاختيار بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج

تحليل الجدول: نلاحظ من خلال الجدول بان نسبة 40 % من الاجابات كانت بموافق و 30 % بموافق بشدة اما 20 % فقد كانت محايدة و 10 % كانت بمعارضة لذلك.

الاستنتاج:

نستنتج ان عملية الاختيار تدفع بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

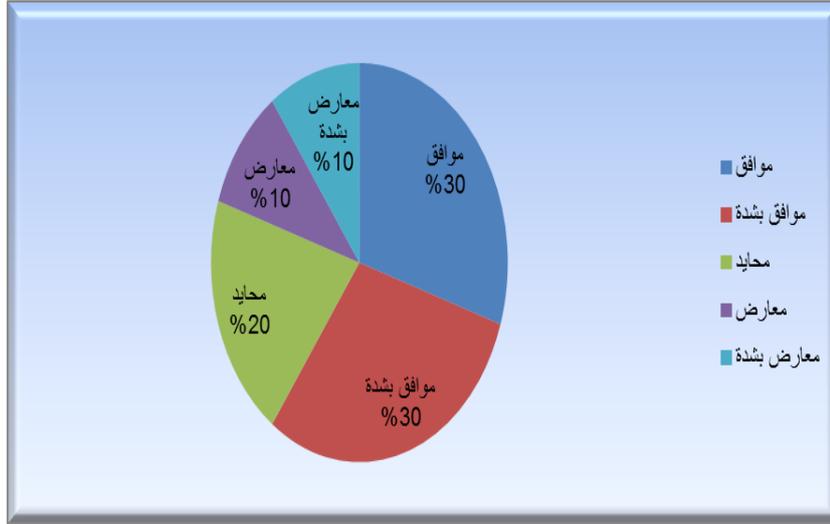
السؤال الواحد و العشرون :هل تساهم عملية الاختيار في اشباع الحد الادنى للأفراد من خلال توفير اجور عادلة تتناسب مؤهلاتهم وقدراتهم ؟

الهدف من السؤال : هو معرفة مدى مساهمة عملية الاختيار في اشباع الحد الانى للأفراد.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	1	1	2	3	3	عدد التكرارات
100,00%	10,00%	10,00%	20,00%	30,00%	30,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 21 يمثل مدى مساهمة عملية الاختيار في اشباع الحد الادنى للأفراد من خلال توفير أجور عادلة تتناسب مؤهلاتهم وقدراتهم.



التمثيل البياني رقم 23 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 21 الذي يمثل مدى مساهمة عملية الاختيار في اشباع الحد الأدنى للأفراد من خلال توفير أجور عادلة تتناسب مؤهلاتهم وقدراتهم.

تحليل الجدول: نلاحظ من خلال الجدول بان نسبة 30% من اجابات المدراء كانت موافق و30% كانت موافق بشدة و10% كانت محايدة اما 10% فقد كانت معارضة و10% المتبقية فقد كانت معارضة بشدة.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل الجدول والتي كانت فيه معظم اجابات المدراء بموافق وموافق بشدة هي النسبة الاعلى بان عملية الاختيار تساهم في اشباع الحد الأدنى للأفراد من خلال توفير اجور عادلة تتناسب مؤهلاتهم وقدراتهم .

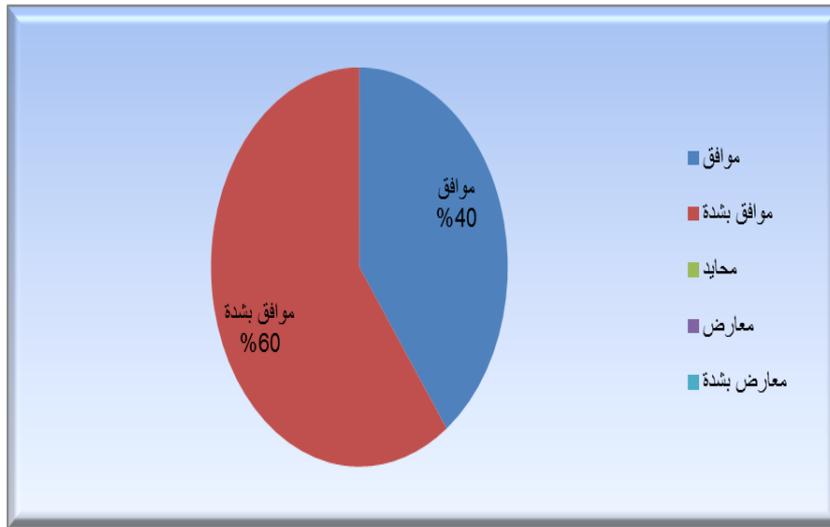
السؤال الثاني و العشرون: هل تضمن عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب انتاجية عالية ويجعل امر تدريبه سهلا؟

الهدف من السؤال: هو معرفة ان كانت عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تضمن انتاجية عالية ويجعل امر تدريبه سهلا.

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	0	0	6	4	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 22 يمثل مدى ضمان عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب انتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا.



التمثيل البياني رقم 24 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 22 الذي يمثل مدى ضمان عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب انتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا.

تحليل الجدول : من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 60 % من اجابات المدراء كانت موافق بشدة و 40 % فقد كانت اجاباتهم بموافق.

الاستنتاج:

بما ان جميع اجابات المدراء كانت اجاباتهم بموافق وموافق بشدة نستنتج ان عملية وضع الرجل المناسب تضمن انتاجية عالية ويجعل امر تدريبه سهلا.

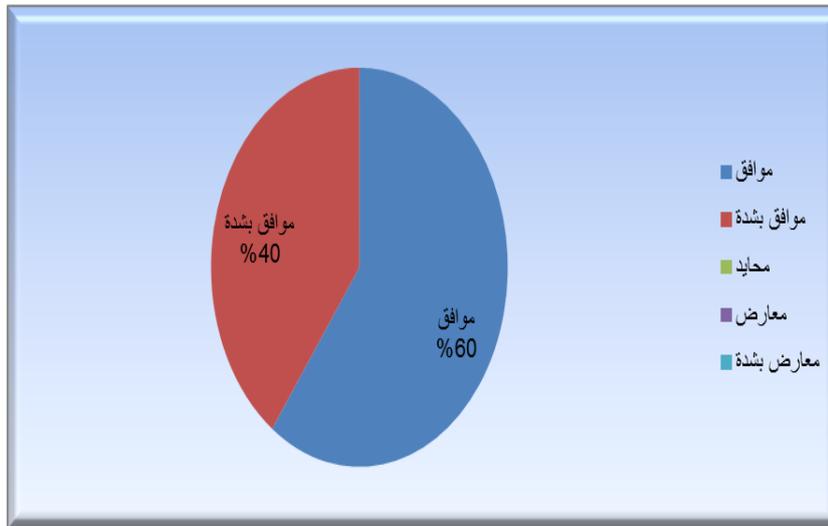
السؤال الثالث و العشرون : هل تؤثر عدم موضوعية الاختيار في اداء العاملين داخل المنشأة ؟

الهدف من السؤال : هو معرفة ان كانت عدم موضوعية الاختيار تؤثر في اداء العاملين داخل المنشأة .

عرض المعلومات المتحصل عليها :

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	القيمة
10	0	0	0	4	6	عدد التكرارات
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%	النسبة المئوية

جدول رقم 23 يمثل مدى تأثير اداء العاملين داخل المنشأة عند عدم موضوعية الاختيار .



التمثيل البياني رقم 25 يوضح تكرارات النسب المئوية للجدول رقم 23 الذي يمثل مدى تأثير اداء العاملين داخل المنشأة عند عدم موضوعية الاختيار .

تحليل الجدول: من خلال الجدول نستنتج بان عملية نلاحظ ان نسبة 60 % من الاجابات كانت بموافق و 40 % المتبقية كانت بموافق بشدة

الاستنتاج:

من خلال اجابات المدراء نستنتج ان عدم موضعية الاختيار يؤثر في اداء العاملين داخل المنشأة.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى: بعد عرض و تحليل نتائج الإستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مدراء المنشآت التابعة للمركب الرياضي 18 فبراير بولاية بسكرة .

و من خلال جداول المحور الأول لتخطيط الموارد البشرية (1,2,3,4,5,6,7,8) تبين لنا أنه كلما كان هناك تخطيط للموارد البشرية داخل المنشأة و بصورة جيدة و فعالة يؤدي ذلك في المساعد على تحديد و تخطيط احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث الكم و النوع ، هذا ما يتوافق مع ما أشار إليه (مصطفى نجيب شاوش) حيث يرى بأن تخطيط الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة من السياسات و الإجراءات المتكاملة تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد و النوعيات المطلوبة منها لإدارة أعمال معينة في أوقات محددة و بتكلفة عمل مناسبة . و كذلك يساعد على تقدير تكاليف الموارد البشرية و إعداد الموازنات الخاصة بالمنشآت الرياضية

و يؤدي كذلك إلى وضع الخطط البديلة داخل المنشأة و ذلك لمواجهة أي تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنشأة و تقوم كذلك بتخطيط و ضبط الترقيات داخل المنشأة بحيث يؤدي ذلك إلى تحفيز العمال داخل المنشأة و الإستفادة من مؤهلاتهم و قدراتهم و ذلك بغية الوصول إلى أهداف المنشأة و تطويرها .

من خلال ما سبق نستخلص أن الفرضية الأولى قد تحققت بحيث نجد أن لتخطيط الموارد البشرية دور فعال في تطوير المنشآت الرياضية .

مناقشة الفرضية الثانية :

بعد عرض و تحليل نتائج الإستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على مدراء المنشآت التابعة للمركب

الرياضي 18 فبراير بولاية بسكرة و من خلال جداول المحور الثاني لإستقطاب الموارد البشرية (9,10,11,12,13,14,15,16) تبين لنا بأنه كلما تعددت و تنوعت مصادر و أساليب الاستقطاب كلما تحصلنا على أكثر موارد بشرية متاحة للمنشأة و كذلك إستقطاب أكثر للأفراد تميزا و ذو الطموح العالي ، و هذا ما يتوافق مع ما أشار إليه (احمد ماهر) بحيث يرى بأن الترقية و مخزون المهارات من المصادر الداخلية التي تستقطب الأفراد المميزين و ذو الطموح العالي و الذين لديهم رغبة في شغل الوظائف الإشرافية و القيادية . كما تعددت و تنوعت المصادر حيث نجد إلى جانب الترقية و مخزن المهارات أيضا مصادر أخرى تساهم في استقطاب أكثر للموارد البشرية كالنقل الداخلي و الإعلان الداخلي و كذلك الإعلان عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء .

كما تعددت كذلك و تنوعت المصادر الخارجية فنجد منها التقدم المباشر للمنظمة والإعلان و وكالات ومكاتب التوظيف و المدارس و الجامعات و النقابات العمالية و الأخذ بآراء الخبراء و أساتذة الجامعات كل هذه المصادر تؤدي إلى مؤشر واحد و هو الهدف الذي تصبو إليه المنشأة و هو إستقطاب و جذب أكثر عدد ممكن من الأفراد الذين تتوفر لديهم احتياجات كل وظيفة من خبرات و قدرات و مهارات و مؤهلات لشغل هذه الوظيفة و من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت و إن لإستقطاب الموارد البشرية دور فعال في تطوير المنشآت الرياضية و ذلك من خلال تحديد المصادر المناسبة لإستقطاب الأفراد المؤهلين و العمل على إثارة اهتمامهم و استمالتهم لتقدم العمل في المنظمة هذا ما يراه (مازن فارس رشيد)

مناقشة الفرضية الثالثة :

بعد عرض و تحليل نتائج الإستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على مدراء المنشآت الرياضية التابعة للمركب الرياضي 18 فبراير بولاية بسكرة و من خلال جداول المحور الثالث و هو إختيار و تعيين الموارد البشرية (17 ، 18 ، 19 ، 20 ، 21 ، 22 ، 23) تبين ان لنا عملية إختيار و تعيين الموارد البشرية تمر بمجموعة من الإجراءات أو الخطوات و ذلك بغية التصفية و إختيار الكوادر البشرية المؤهلة و التي تستوفي بهم جميع الشروط لشغل هذه الوظائف و هذا ما يتوافق مع ما أشار شغليه (مازن فارس رشيد) بحيث يرى بأن عملية إختيار و تعيين الموارد البشرية أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة من خلال المفاضلة بينهم على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم و تعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم و استعداداتهم.

كما وضح ذلك (صلاح عبد الباقي) في شكلين (شكل رقم 1 و شكل رقم 2) بحيث يمثلان خطوات تصفية المرشحين للوظائف .

و من خلال ذلك نستنتج أن الفرضية الثالثة قد تحققت و التي تقول بأن عملية الإختيار و تعيين الموارد البشرية دور كبير في تطوير المنشآت الرياضية و ذلك من خلال إختياراتها لأحسن و أمهر الكوادر البشرية لتغطية الوظائف الشاغرة داخل المنشأة.

استنتاج عام:

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحلي للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على مدرء المنشآت الرياضية التابعة للمركب الرياضي 18 فبراير بسكرة ، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث والتي أثبتت فعلا صحة الفرضيات الثلاثة التي صاغها الباحث وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بأن لإدارة الموارد البشرية دورا فعال في تطوير المنشآت الرياضية.

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره بهذه الأخيرة من تكامل و إنسجام بين وظائفها الثلاثة وهي تخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار وتعيين الموارد البشرية لتطوير المنشآت الرياضية.

بحيث تعمل على تكملة كل وظيفة للوظيفة الأخرى وذلك من خلال عملها على تحقيق النجاح وسعيها إلى تحقيق أهداف المنشأة وتطويرها .

الخاتمة:

يتوقف نجاح المنشأة الرياضية على قيام مجموعة من الأركان والشروط والتي نجد من بينها إدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة والتي من بينها تخطيط القوي العاملة واستقطاب الموارد البشرية وكذا اختيار وتعيين هذه الموارد حيث يعتبرها علماء الإدارة الحديثة أهم ركن يتوقف عليه قيام المؤسسة واستمرارها وتطورها، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من وجود تلك المنشأة في الأساس لهذا يجب أن يكون هناك نوع من الانسجام بين هذه الوظائف على اعتبارها أنها العمود الفقري لعمليات إدارة الموارد البشرية من منطلق الإدارة العصرية الناجحة.

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

إن الإدارة الرياضية الإستراتيجية هي تلك التي تسعى إلى إعطاء الأهمية القصوى لمواردها بشكل عام والبشرية منها بشكل خاص لما لها من دور ايجابي وفعال في الحفاظ على المنشأة الرياضية ومساهمتها إذا ما تم الاعتناء بها في تطويرها، وانهاج الإدارة العامة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يساعد على ذلك .

ولأن المنشأة الرياضية تسير من طرف جماعة معينة مثل الإدارة من إدارات وموظفين وإداريين وعمال مهنيين فإنها تحتاج وبشكل أساسي إلى هذه الوظائف حيث يتم من خلالها اختيار وتعيين الكوادر البشرية الجيدة والفعالة وتحديد مسؤولياتهم وتنسيق الجهود وتوزيعها عليهم, بحيث يمكن ذلك كل فرد داخل هذه المنشأة من معرفة ما لديه من حقوق وما عليه من واجبات، الأمر الذي من شأنه أن يساعد على ترسيخ علاقات إنسانية جيدة تتميز بالمرونة والايجابية، وهذا في حد ذاته يعمل على استمرارية المنشأة الرياضية ويساهم في تطويرها وازدهارها.

الاقتراحات :

على ضوء دراستنا وما توصلنا إليه من نتائج في هذا الجانب والتي تعتبر ماهي إلا دراسة بسيطة ومحصورة في ظل الإمكانيات المتوفرة والموجودة ورغم ذلك فإننا أردنا أن نعطي بداية لانطلاق بحوث ودراسات أخرى في هذا المجال بتوسع وفهم أكثر.

وعلى هذا الأساس نتقدم ببعض الاقتراحات التي نتمنى من خلالها أن تكون عاملاً مساعداً ومسهلاً لكل المشاكل التي تجدها إدارة الموارد البشرية :

- إقناع الإدارة العليا بأهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والفوائد المرجوة من دعم وظائفها بالتقنيات الحديثة .
- العمل على تفعيل وتأمين دور إدارة الموارد البشرية علي جميع المستويات .
- ضرورة تعزيز إدارة الموارد البشرية بالكفاءات والموارد المادية والمالية .
- الاعتماد على إدارة الموارد البشرية كإدارة أولى متخصصة ومسئولة لصياغة الاستراتيجيات والخطط التنموية .
- العمل على خلق التنسيق والتشاور بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى ذات الاهتمام والانشغال الواحد .
- إجراء دراسة (تحليل ووصف) لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ومن ثم إعداد بيان بعناصرها الرئيسية , وواجباتها, وصلاحيات الوظيفة , وعلاقة الوظيفة بالوظائف المتخصصة الأخرى .
- زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بأجهزة وبرامج الإعلام الآلي وتعميم نظام الانترنت والاستعانة بها لما لهما من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية.
- استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة المركب تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.
- زيادة التركيز على الإستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وتكوين وغيرها.
- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الاحترام بين جميع العمال .

قائمة المراجع

❖ قائمة المراجع والمصادر:

- 1- عبد الرحمن العيسوي: "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية (طباعة، نشر، توزيع)، الإسكندرية، 1998.
- 2- د. محمد صبحي حسانين: "القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995.
- 3- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دارالفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
- 4- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركزالكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999.
- 5- مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 6- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005.
- 7- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 8- آشوك شاندا وشلبا كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002.
- 9- جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 10- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
- 11- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 12- مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، ط2، الرياض، السعودية، 2004.
- 13- صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 15- نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 16- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 17- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 18- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.

- 19- د- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999.
- 20- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004.
- 21- بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006.
- 22- إخلاص محمد عبد الحفيظ مصطفى حسن باهي، 2000 .
- 23- موريس انجرس : منهجية البحث العلمي ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة لنشر ، الجزائر، 2004م.
- 24- خير الدين علي عويس، عصام الملاي، 1997.

❖ **مذكرات ورسائل تخرج:**

- 1- مرنيذ أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، رسالة نخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية، إدارة وتسيير رياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم لتجارية وعلوم لتسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.

❖ **دوريات ومجلات رسمية:**

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

❖ **المواقع الإلكترونية:**

- 1- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الالكتروني، 2003،