



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في ميدان علوم  
وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
الشعبة: إدارة وتسيير رياضي  
التخصص: الرياضة والإدارة من الأخلاق إلى الممارسة  
العنوان:

**استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية ودورها في تحسين  
الممارسة الرياضية.**  
دراسة لبعض المركبات الرياضية الجزائرية نموذجًا.

إشراف الأستاذ:  
د/ مخلفي رضا

إعداد الطالب الباحث:  
صباطي محمد

تاريخ المناقشة:...../...../.....

لجنة المناقشة:

المؤسسة الجامعية	الصفة	الرتبة	اللقب والاسم
جامعة الشلف	رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	دريادي نور الدين
جامعة الشلف	مقررا	أستاذ محاضر "أ"	مخلفي رضا
جامعة الشلف	عضو	أستاذ التعليم العالي	بورزامة رابح
جامعة الشلف	عضو	أستاذ محاضر "أ"	بورزامة جمال
جامعة تسمسليت	عضو	أستاذ التعليم العالي	نحال حميد
جامعة الجزائر 03	عضو	أستاذ التعليم العالي	ثابت محمد

السنة الجامعية 1442-1443 هـ / 2021-2022 م





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في ميدان علوم  
وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
الشعبة: إدارة وتسيير رياضي  
التخصص: الرياضة والإدارة من الأخلاق إلى الممارسة  
العنوان:

استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية ودورها في تحسين  
الممارسة الرياضية.

دراسة لبعض المركبات الرياضية الجزائرية نموذجًا.

إشراف الأستاذ:  
د/ مخلفي رضا

إعداد الطالب الباحث:  
صباطي محمد

تاريخ المناقشة:...../...../.....

لجنة المناقشة:

المؤسسة الجامعية	الصفة	الرتبة	اللقب والاسم
جامعة الشلف	رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	دريادي نور الدين
جامعة الشلف	مقررا	أستاذ محاضر "أ"	مخلفي رضا
جامعة الشلف	عضو	أستاذ التعليم العالي	بورزامة رابح
جامعة الشلف	عضو	أستاذ محاضر "أ"	بورزامة جمال
جامعة تسمسليت	عضو	أستاذ التعليم العالي	نحال حميد
جامعة الجزائر 03	عضو	أستاذ التعليم العالي	ثابت محمد

السنة الجامعية 1442-1443 هـ / 2021-2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

□ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا  
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ □

صدق الله العظيم

الآية "11"

"سورة المجادلة"

## كلمة شكر

### بسم الله الرحمن الرحيم

"إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" الآية "07" "سورة إبراهيم"

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، فالحمد لله الذي وهبنا القوة والإرادة والصبر لإنجاز هذا العمل المتواضع وخروجه إلى النور.

فيا رب شكرك واجب محتم ها أنا ذا بالشكر أتكلم

عد الحسا بعرض السماء مقدارها يرضيك أني بعد شكرك مسلم

مالي أرى نعم الإله تحيطني من كل جنب ثم لا أتكلم

دعني أحدث بالنعيم فإنني ممن يقر ولست ممن يتكلم

كما أتقدم بالشكر الجزيل وكل الاحترام والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، ولكل صاحب فكرة أو نصيحة فتح أمامنا آفاق أرحب ومجالات أوسع للمعرفة، ويسعدني كثيرا أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور: مخلفي رضا لتفضل سيادته بالإشراف على هذا البحث وعلى نصائحه وإرشاداته وتوجيهاته العلمية المنهجية القيمة وصبره وتحمله لي طيلة مدة إنجاز هذا البحث وما غمرنا به من سعة القلب ورحابة الصدر.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والخالص إلى مسؤولو التكوين وإلى جميع الأساتذة والدكاترة اللذين قاموا بتوجيهي طيلة التحضير لهذه الأطروحة ونذكر في ذلك كل من: أ.د/ عكوش كمال، أ.د/ يحيى محمد، د/ مولة ماحي مراد، أ.د/ بورزامة رابح.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة التي شرفنتي بمناقشة رسالتي، وكذا إلى كل أستاذ نهلت من معين علمه، وإلى كل ناصح شققت لي نصيحته درب النجاة، وإلى كل ناقد بصّرني بعيوبي فاهتديت نور السبيل.

الطالب الباحث: صباطي محم

## إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نسأل الله تعالى أن يكون هذا العمل المتواضع ذخرا للعلم والمعرفة، إلى مُعلم البشرية ومُنقذ الإنسانية، إلى سيدي وحببي نور الهدى محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

✚ إلى من قال الله في حقهما جل شأنه «وبالوالدين إحسانا» إلى الوالدين الكريمين

"فاطمة" و"معمر" حفظهما الله لي وأطال في عمرهما.

✚ إلى رفيقة دربي زوجتي "فضيلة" حفظها الله ورعاها.

✚ إلى أولادي الأعتز "إسحاق"، "رحيل"، "عمران"

✚ إلى شركائي في عرش أمي وأبي إختي وأختاتي: "عبد المالك"، "معمر"، "فتحي"،

"فوزية"، وإلى كل أفراد عائلتي وأقاربي.

✚ إلى جميع أساتذة وعمال معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الشلف وإلى كل من

يعرفني من قريب أو من بعيد.

✚ إلى كل الأصدقاء والزملاء خلال رحلة دراستي، وإلى كل من ساهم في بناء هذا العمل

جزاكم الله سبحانه وتعالى كل الخير.

✚ إلى كل طالب علم.

## ملخص الدراسة:

**عنوان الدراسة:** استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية ودورها في تحسين الممارسة الرياضية "دراسة لبعض المركبات الرياضية الجزائرية نموذجاً" (ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان).

**إشكالية الدراسة:** هل لاستراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية انعكاس على تحسين الممارسة الرياضية؟

**فرضية الدراسة:** تساهم استراتيجية التسيير الإداري بالمركبات الرياضية بشكل أساسي في تحسين الممارسة الرياضية.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- معرفة مدى مساهمة الاستراتيجيات الأساسية للتسيير الإداري في تطوير أداء العاملين وبالتالي تحقيق النتائج.

- التعرف على علاقة استراتيجيات التسيير الإداري للموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء، استراتيجية نظم التعويض والحوافز) في تحسين الممارسة الرياضية.

- التعرف على علاقة استراتيجيات التسيير الإداري للموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء، استراتيجية نظم التعويض والحوافز) بتحسين الممارسة الرياضية.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجية، التسيير الإداري، المركبات الرياضية، الممارسة الرياضية.

**إجراءات التطبيق الميداني:**

**المنهج المتبع:** اعتمدنا على المنهج الوصفي.

**الأدوات المستعملة:** استمارة مكونة من 44 عبارة، تم الاستعانة: الأدب النظري والدراسات السابقة لكل من دراسة بورزامة رابح(2011)، محمد قطاب(2017).

**عينة الدراسة وحدودها المكانية:** عينة قدرها (63) فردا من مسيري دواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان والوحدات التابعة لهم.

**الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2020/2019.

**النتائج المتوصل إليها:** بعد مناقشة النتائج وتحليلها ومعالجتها توصلنا بأن تحسين الممارسة الرياضية مرتبط باستراتيجية التسيير الإداري وهذا يدل على ان المركبات الرياضية تتبنى سياسة

تسييره ناجعة تتمثل في استراتيجية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) واستغلالها بشكل مناسب لينعكس على تحسين الممارسة الرياضية وهذا ما يدل على صحة الفرضية العامة التي توجي الى مساهمة استراتيجية التسيير الإداري بالمركبات الرياضية بشكل أساسي في تحسين الممارسة الرياضية.

### الاقتراحات:

- ضرورة الاهتمام باستراتيجية الانتقاء وتوظيف الكفاءات مما يسمح بعصرنة القطاع وتحسين الممارسة الرياضية.

- ضرورة توفير الموارد البشرية والموارد المالية ووضعها تحت تصرف المدراء والمسيرين.

- توفير ظروف مريحة وملائمة للمدراء والمسيرين بتقنين نظام حوافز خارج إطار التوظيف العمومي وفق استراتيجية تقييم الاداء واضحة المعالم.

- ضمان استقلالية إدارة المركبات الرياضية ومنحها حق التصرف في مدخولاتها وفق ما تراه مناسباً لهياكلها.

- بناء استراتيجية تدريب وتكوين انطلاقاً من مسح البيئة الداخلية ورؤية عصرية للموارد البشرية.



## **Study Summary**

**Study Title:** The strategy of the administrative organization of sports complexes and its role in improving sports practice "A model study of some Algerian sports complexes" (province of Chlef, Ain Defla, Reliance).

**Study problem:** Does the management strategy of sports complexes have a reflection on improving sports practice?

**Study hypothesis:** The administrative management strategy in sports complexes mainly contributes to improving sports practice.

**Study Objectives:** The study aims to identify the following:

- Knowing the extent to which the basic strategies of administrative management contribute to developing the performance of employees and thus achieving results.
- Identifying the relationship of administrative management strategies for human resources (the strategy of recruitment and appointment, the strategy of training and development, the strategy of the performance measurement and evaluation system, the strategy of compensation and incentive systems) in improving sports practice.

**Keywords:** strategy, administrative management, sports complexes, sports practice.

### **Field Application Procedures:**

**Approach:** We relied on the descriptive approach.

**The tools used:** a questionnaire consisting of 44 phrases used theoretical literature and previous studies for each of the study of Bourzama Rabeah (2011), Mohammed Kattab (2017).

The study sample and its spatial limits: a sample of (63) individuals from the managers of the offices of the sports complexes in the province of Chlef, Ain Defla, Relizan and their affiliated units.

**Time limits:** This study was conducted during the academic year 2019/2020.

**Results:** After discussing, analysing, and processing the results, we found that improving sports is linked to the strategy of administrative management. This shows that sports complexes adopt an effective management policy, represented in the strategy (recruitment and appointment, training and development, performance measurement and evaluation system, compensation and incentive systems) and use it in an appropriate way to be reflected in the improvement of sports practice. This indicates the validity of the general premise that the management strategy in sports complexes basically contributes to the improvement of sports practice.

**Suggestions:**

- The need to pay attention to the strategy of selection and the recruitment of qualified personnel, which will allow the modernization of the sector and the improvement of sports.
- Human and financial resources should be made available and made available to managers and managers.
- Provide comfortable and convenient conditions for managers and managers by regulating an out-of-service incentive system in accordance with a well-defined performance evaluation strategy.
- Ensure the autonomy of the management of sports vehicles and grant them the right to dispose of their inputs, as they deem appropriate for their structures.
- Build a training and training strategy based on an internal environment survey and a modern vision of human resources.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

- العنوان
  - كلمة شكر
  - قائمة الجداول
  - قائمة الأشكال
  - مقدمة
- أ، ب، ج

### الباب الأول: الجانب النظري

#### الفصل التمهيدي: التعريف بالموضوع

- 06 1- الإشكالية
- 11 2- الفرضيات
- 12 3- أهداف الدراسة
- 13 4- أهمية الدراسة
- 14 5- أسباب اختيار الموضوع
- 14 6- تحديد المصطلحات الواردة في البحث
- 20 7- الدراسات السابقة والمشابهة
- 32 7-1- التعليق على الدراسات السابقة

#### الفصل الأول: الاستراتيجية

- 35 - تمهيد
- 36 1- مفهوم الاستراتيجية
- 36 1-1- ظهور وتطور مفهوم الاستراتيجية
- 37 1-2- تعريف الاستراتيجية
- 37 1-3- مبادئ الاستراتيجية
- 37 1-4- شروط وضع الاستراتيجية
- 38 2- العوامل الواجب مراعاتها عند صياغة الاستراتيجية
- 40 3- أنواع الاستراتيجية
- 40 4- العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية
- 43 5- خصائص الاستراتيجية
- 43 6- الرؤية الاستراتيجية

- 47 -7- ماهية الموارد البشرية
- 48 1-7- أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
- 49 7-2- أهمية إدارة الموارد البشرية
- 49 7-3- المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية
- 50 7-4- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنشأة
- 50 7-5- إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي
- 53 8- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- 53 8-1- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- 53 8-2- الخطة الاستراتيجية
- 54 8-3- استراتيجية الاستقطاب في المؤسسات الرياضية
- 55 8-4- استراتيجية الاختيار والتعيين في المؤسسات الرياضية
- 57 8-5- استراتيجية التدريب والتطوير في المؤسسات الرياضية
- 64 8-6- استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء
- 69 8-7- استراتيجية نظم التعويض والحوافز
- 73 8-8- إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية
- 78 - خلاصة

## الفصل الثاني: التسيير الإداري

- 80 - تمهيد
- 81 1- التطور التاريخي لمفهوم التسيير
- 81 2- مفهوم التسيير
- 82 2-1- مفهوم التسيير في المجال الرياضي
- 84 3-3- طبيعة عمل المسير
- 84 3-4- مؤهلات المسير الناجح
- 84 3-5- صفات المسير الناجح
- 84 3-5-1- القدرات العقلية والإبداعية
- 85 3-5-2- المهارات الاجتماعية
- 85 3-6- مسؤولية المسير الرياضي
- 85 3-7- المهارات الإدارية للمسيرين
- 87 3-8- نماذج التسيير
- 88 3-9- جهاز التسيير

89	3-10- الختوات الأساسفة للفسفر بالأهءاف
89	4- الأأس العامة للأنظفم والإءارة
89	4-1- نبءة أارفة عن أطور الإءارة
90	4-2- أعرفف الإءارة العامة
90	4-3- الإءارة الرفاضة
90	4-4- أعرفف الإءارة الأسأراأفة
91	4-5- المباءئ الأساسفة للإءارة الرفاضة
92	4-6- أصاص الإءارة
92	5- أخطوات الإءارة الأسأراأفة
95	6- وظائف الإءارة الرفاضة
99	7- الأأنظفم
101	8- الأأوفه
102	9- الرقابة
104	- ألاصة

### الفصل الأالآ: منشاء المركب الرفاضي

106	- أمهفء
107	1- ماهفة المنشاء الرفاضة وأنظم الأفسفر الإءارف ففها
107	1- مفهوم المنشاء الرفاضة
107	2- لمحة أارفة عن المنشاء الرفاضة
112	3 - إءارة المنشاء الرفاضة
114	4 - أصاص المنشاء الرفاضة
114	5 - أهمة وأهءاف المنشاء الرفاضة
115	6 - أنواع المنشاء الرفاضة
116	II- الأفسفر الإءارف فف المنشاء الرفاضة
116	1- إءارة وأفسفر المنشاء الرفاضة
117	2- الأنظم القانونف والإءارف لعمل المنشاء الرفاضة
118	2-1- إنجاز وأهفئة المنشاء الرفاضة
121	2-2- الأأنظفم الهفكف والأءارف للمنشاء الرفاضة
123	2-3- الأأنظفم الإءارف لمكاتب المركبات الأأعءة الرفاضات
124	2-4- الأأنظفم المالف لمكاتب المركبات الأأعءة الرفاضات

- 126 3- تنظيم واستعمال المركبات المتعددة الرياضات
- 127 4- التنظيم الاداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات
- 128 5- تسيير واستغلال المنشآت الرياضية بالجزائر
- 128 6 - صيانة وتطوير المنشآت الرياضية
- 130 خلاصة

#### الفصل الرابع: الممارسة الرياضية

- 132 - تمهيد
- 133 1 - مفاهيم أساسية حول الممارسة الرياضية
- 133 1- مفهوم الممارسة الرياضية
- 133 2- تعريف الممارسة الرياضية
- 133 3 - لمحة تاريخية عن الممارسة الرياضية
- 134 4 - خصائص الممارسة الرياضية
- 135 5 - أهداف ووظائف الممارسة الرياضية
- 135 1-5-أهداف الممارسة
- 138 2-5-وظائف الممارسة
- 140 6- أشكال وأنواع الممارسة
- 140 1-6-أنواع الممارسة الرياضية
- 140 2-6-أشكال الممارسة الرياضية
- 141 7- الأسس العلمية للممارسة البدنية والرياضية
- 142 8- تأثير المسيرين على الممارسة الرياضية
- 142 9- أفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية
- 142 II- تحسين أداء العمال
- 142 1 - مفهوم الأداء
- 143 2 - الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية
- 144 3 -أنواع الأداء
- 145 4 - العوامل المؤثرة في الأداء
- 146 5-مفهوم أداء الموارد البشرية
- 146 6-عناصر أداء الموارد البشرية
- 148 - خلاصة

#### الباب الثاني: الجانب التطبيقي

#### الفصل الأول: الطرق المنهجية المستخدمة في الدراسة

151	- تمهيد
152	1- منهج الدراسة
152	2- متغيرات البحث
152	1-2- المتغير المستقل
153	2-2- المتغير التابع
153	3- الدراسة الاستطلاعية
154	4- مجتمع الدراسة وعينتها
154	1-4- مجتمع الدراسة
154	2-4- عينة الدراسة
155	3-4- المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة
159	5- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
159	1-5- المصادر الثانوية
160	2-5- المصادر الرئيسية
161	6- مجالات البحث
161	7- أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة
162	1-7- الإحصاء الوصفي
163	2-7- الإحصاء الاستدلالي
164	3-7- المعالجة الإحصائية
165	8- نموذج الدراسة
166	9 - صدق أداة الدراسة وثباتها
168	- خلاصة

## الفصل الثاني: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج

170	- تمهيد
171	1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
171	1-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الجزئية الأولى
172	1-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الجزئية الثانية
183	1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
192	1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
209	4- تفسير ومناقشة النتائج
209	4-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى



211	4-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
217	4-3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
221	4-4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
227	4-5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة
229	5 - الاستنتاج العام
232	-خلاصة
233	-التوصيات والاقتراحات
235	- الخاتمة
	- قائمة المراجع والمصادر
	-الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
67	جدول يوضح طرق التقييم التقليدية والحديثة.	01
87	جدول يوضح نماذج مايلز miles للتسيير .	02
155	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركبات الرياضية.	03
155	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	04
156	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	05
156	جدول يوضح المستوى التعليمي لتوزيع أفراد العينة.	06
157	جدول يوضح التخصص الوظيفي لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	07
158	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير إجمالي سنوات الخبرة.	08
166	جدول يوضح معاملات الثبات لمحاوّر الاستبيان.	09
167	جدول يوضح معاملات الصدق.	10
171	جدول يوضح استجابات افراد العينة حول الخطة الاستراتيجية العامة لدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها.	11
173	جدول يوضح استجابات افراد العينة حول الاستقطاب والتعيين بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها.	12
174	جدول يوضح استجابات افراد العينة حول التدريب والتطوير بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها.	13
176	جدول يوضح استجابات افراد العينة حول نظام قياس وتقييم الأداء بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها.	14
178	جدول يوضح استجابات افراد العينة حول نظم التعويض والحوافز بدواوين المركبات	15

	الرياضية والوحدات التابعة لها.	
180	جدول يوضح استجابة أفراد العينة حول الممارسة الرياضية وفقاً لبعدها تحسين الأداء بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها.	16
182	جدول يوضح استجابة أفراد العينة حول الممارسة الرياضية وفقاً لبعدها تحقيق النتائج بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها.	17
183	جدول يوضح نتائج علاقة الخطة الاستراتيجية العامة مع تحسين الممارسة الرياضية.	18
185	جدول يوضح نتائج علاقة استراتيجية الاستقطاب والتعيين مع تحسين الممارسة.	19
187	جدول يوضح نتائج علاقة استراتيجية التدريب والتطوير مع تحسين الممارسة.	20
189	جدول يوضح نتائج علاقة استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء مع تحسين الممارسة.	21
191	جدول يوضح نتائج علاقة استراتيجية نظم التعويض والحوافز مع تحسين الممارسة.	22
194	جدول يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان تعزى لمتغير مكان العمل.	23
197	جدول يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان تعزى لمتغير الجنس.	24
199	جدول يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان تعزى لمتغير العمر.	25

<p style="text-align: center;"><b>201</b></p>	<p>جدول يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الاداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان تعزى لمتغير المستوى التعليمي.</p>	<p style="text-align: center;"><b>26</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>203</b></p>	<p>جدول يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الاداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان تعزى لمتغير التخصص الوظيفي.</p>	<p style="text-align: center;"><b>27</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>205</b></p>	<p>جدول يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الاداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان تعزى لمتغير إجمالي سنوات الخبرة.</p>	<p style="text-align: center;"><b>28</b></p>

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
39	رسم بياني يوضح بناء استراتيجية التسيير الخاصة بالمركبات الرياضية.	01
48	يمثل الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.	02
51	يمثل الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.	03
52	يمثل التحول الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.	04
54	يمثل أهمية الاستقطاب في المؤسسات الرياضية.	05
60	يمثل مراحل العملية التدريبية.	06
61	يمثل العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية المعاصرة.	07
64	يمثل التدريب بالنسبة للفرد والدولة الخاص بالمؤسسات الرياضية.	08
65	يمثل أسس التقويم في صفاته الأساسية.	09
66	يمثل أهمية التقويم الحديث في المؤسسات الرياضية.	10
68	يمثل تطور التقييم.	11
69	يمثل المقومات الأساسية لنجاح استراتيجية نظام قياس تقييم الأداء.	12
70	يمثل التحفيز وأثره على زيادة الانتاجية والروح المعنوية للعاملين.	13
72	يمثل نظرية ماكجريجر mc grigor في تحفيز البشر.	14
73	يمثل عوامل نجاح التحفيز في بيئة العمل.	15
74	يمثل إدارة البشر وتحقيق التوازن المستمر في تحفيز ومكافئة العاملين في المؤسسات الرياضية.	16
83	يمثل أدوار المسيرين.	17

89	يمثل الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف.	18
102	يمثل مخطط الاتصال حسب "شانون" و "ويفر"	19
111	يمثل صالة مغطاة.	20
111	يمثل صورة لمسبح.	21
113	يمثل المركب المتعدد الرياضات لولاية وهران.	22
143	يمثل الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	23
155	يمثل النسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس.	24
156	يمثل النسب المئوية لأفراد العينة حسب السن.	25
157	يمثل النسب المئوية حسب مستوى التعليمي.	26
158	يمثل النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي.	27
159	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير إجمالي سنوات الخبرة.	28
165	يوضح نموذج اقتراح الدراسة.	29

# مقدمة

### مقدمة:

ممارسة الرياضة والارتقاء بها إلى مستوى عالي يعتمد بالدرجة الأولى على الإمكانيات بكافة أنواعها، ومن أهم هذه الإمكانيات المنشآت الرياضية، فإقامة هذه المنشآت لا يأتي عشوائيا بل لا بد من وجود أساس علمي في إنشاء هذه المشاريع الاستثمارية وتمويلها، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وكفؤة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجله هذه المنشآت، ولتحقيق الاستفادة القصوى يتطلب مراعاة خاصة لتحقيق فعالية تسييرها من إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل رقي الرياضة وممارستها وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع . وهذا ما ركزت عليه وزارة الشباب والرياضة عند إشرافها على هذه المنشآت، وتماشيا مع استراتيجية وزارة الشباب والرياضة ووفق مهام واختصاصات المديريات الإقليمية للوزارة، فإن المديرية الإقليمية بمديونة تهدف إلى تفعيل أهداف التنمية ودعم قيم المواطنة الحقة ونبذ الشغب بمختلف المنشآت الرياضية عبر التحسيس وتأطير الشباب رياضيا واجتماعيا وثقافيا مع الإسهام في خلق حركة رياضية متطورة، والعمل على تشجيع بناء المنشآت الرياضية وتوفير الإمكانيات اللازمة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها، عبر خلق شراكات وإبرام اتفاقيات الإطار للتعاون مع كل من السلطات الإقليمية والمحلية والهيئات المنتخبة وفعاليات المجتمع المدني لتحقيق تطلعات وحاجيات ساكنة الإقليم بجميع فئاته العمرية (الموقع الرسمي للمديرية الإقليمية لوزارة الرياضة، 2013).

إن الرياضة كممارسة تبقى بعيدة عن تحقيق أغلب الأهداف في حال عدم توفر الهياكل القاعدية الخاصة بها، لذلك سعت السلطات إلى إنشاء المركبات الرياضية التي مكنت مختلف شرائح المجتمع من ممارسة الرياضة مقارنة مع الهياكل الضخمة التي لم تثبت نجاعتها في استقطاب الرياضيين، حيث اقتصر على تقديم خدمات للممارسين من دائرة النخبة إذ ان إنشاء المركبات الرياضية في الأحياء سيدفع بالشباب إلى الميل لممارسة الرياضة والمشاركة في مختلف النشاطات الترفيهية والثقافية. كما أن تطبيق استراتيجية شاملة وفعالة، تتمثل في الدعم بالموارد البشرية والوسائل التعليمية والبيداغوجية المختلفة للمركبات الرياضية سيضمن نجاحها في الاستجابة لطموحات الشباب ورغباتهم المتنوعة من مختلف الأعمار ومن الجنسين في الممارسة الرياضية والترفيهية في ظروف ملائمة انطلاقا من كونها وسائل تهدف أساسا إلى توجيه داخل



الجماعات للاحتكاك والتعارف والتقارب فيما بينهم" (حمروش احمد رضا و عبد الغاني نعمان، 2017، صفحة 14).

إن التغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر ساهمت بشكل كبير في التأثير على أوضاع المؤسسات والهيئات الرياضية وفكر التسيير الإداري، مما ساهم في انتقال التأثير وامتداده الى الجانب البشري ليصبح في قمته اهتمام المؤسسات، اذ اصبحت تبنى على اساسه مختلف البرامج والخطط والاستراتيجيات، فازداد العمل على التأهيل وفي الاستثمار في المورد البشرية وفق متطور وفلسفة ادارة الجودة الشاملة وذلك بتسييرها بأفضل الطرق لبلوغ الاهداف المسطرة (جمال ملاخي، 2016، صفحة 232). كل هذا أدى الى ظهور ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث انبثقت هذه الإدارة نتيجة التطور الهائل والمستمر في إدارة الموارد البشرية، وتقوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمجموعة من العمليات تسمى استراتيجيات التسيير الإداري للموارد البشرية، والتي تقسم بدورها الى مجموعة من الاستراتيجيات، كما أصبح تطبيق استراتيجية التسيير الإداري شيء حتمي وليس خيارا للمركبات الرياضية، كل ذلك يتحقق اذا ما احسن تطبيق الخطة الاستراتيجية العامة واحسن استقطاب وتعيين واختيار الكفاءات المتميزة والمؤهلة ثم الاهتمام بها وتدريبها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز والعديد من السياسات المساهمة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كتنبي الموضوعية في اتخاذ قرارات الترقية وجعلها عامل أساسي ومهم لدفع عجلة الميزة التنافسية للمركبات الرياضية والعمل على استمرارها، هذا ما ينعكس إيجابا على تحسين أداء وتحقيق النتائج المرجوة.

كما تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنشأة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنشأة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ذلك من خلال ممارسة مجموعة من الوظائف في مقدمتها وظيفة التحليل والتوصيف كما ان كافة ممارسات ادارة الموارد البشرية تعتمد على ذلك (شريف حمزة، 2019، صفحة 404).

فالمنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه. يعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه المؤسسات (المنشآت الرياضية) والإمكانات المتوفرة بها، حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وكفؤة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجله هذه المنشآت، وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المنشآت الرياضية يتطلب مراعاة خاصة لتحقيق فعالية تسييرها من إتباع أسلوب

## مقدمة

إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل رقي الرياضة وممارستها،

وعلى هذا الأساس نسعى من خلال هذا العمل المتواضع الى استقصاء وتقصي الدور الذي تلعبه استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مديري ومسيري دواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغليزان والوحدات التابعة لهم اعتمادا على استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الخطة الاستراتيجية العامة، استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية قياس وتقييم الأداء، استراتيجية نظم التعويض والحوافز) إضافة إلى إيجاد العلاقة بين التسيير الإداري وتحسين الممارسة الرياضية من أجل الوصول الى المستوى العالي وتمكين الرياضة من المنافسة العالمية ذلك بتطبيق استراتيجية تسييره ناجعة ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة وفق فلسفة الإدارة الحديثة.

ان الدراسات الحديثة لتثمين اتجاهات الدولة وثقافتها الرياضية في إطار العمل على تطوير المجال الرياضي وصناعة البطل الرياضي، لذا اختار الباحث عنوان الدراسة هذه: " استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية ودورها في تحسين الممارسة الرياضية "، التي تمحورت حول ما يلي:

- فصل تمهيدي: حاول من خلاله الباحث التعريف بموضوع البحث والتطرق إلى تساؤلاته وفرضياته إضافة إلى إبراز أهميته وأهدافه وتحديد مصطلحاته وكذا بعض الدراسات السابقة والمثابرة كخلفية يرتكز عليها.
- جانب نظري متكون من أربع فصول كالاتي: أولاً: الاستراتيجية، ثانياً: التسيير الإداري، ثالثاً: المركبات الرياضية ورابعاً: الممارسة الرياضية.
- جانب تطبيقي متكون من فصلين كما يلي: فصل خاص بالطرق المنهجية المستخدمة في البحث وتمثل في: منهج البحث، مجتمع وعينة البحث، متغيرات البحث، أدوات البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة...، والفصل الآخر خاص بعرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج وصولاً بالاستنتاج العام وخاتمة البحث.



**الباب الأول**  
**الجانب النظري**

# الفصل التمهيدي التعريف بالموضوع

## 1- الإشكالية:

تعد المركبات الرياضية بمختلف أحجامها وأشكالها منذ تشييدها للغرض الذي انشأت من أجله الأداة الفعالة لممارسة الرياضة وتطويرها، ونظرا لأهمية المجال الرياضي في الحياة حيث أصبحت جزءا لا يتجزأ من الحياة الأساسية للتربية البدنية أو التنشئة الاجتماعية الصحية، مع دفع عجلة التنمية بالنسبة لاقتصاد الدول، ونظرا لأهمية الموضوع وحساسيته ركزت الدولة جهودها على مجموعة من الأهداف للمؤسسات التي لا تزال تحت غطاءها، مثل قطاع الرياضة عامة، والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة، حيث استوجب عليها إقامة استراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى والأهداف المسطرة مع العمل على إعادة هيكلتها وإصلاحها من أجل تقديم خدماتها بطريقة ناجعة، مع استغلال الموارد والفرص المتاحة لهذه المؤسسات قصد بلوغ الأهداف المرجوة منها.

وعلى المجتمعات التي تريد أن تتطور في المجال الرياضي أن تسلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك وأول خطوة في الطريق الصحيح هي وضع استراتيجية واضحة الأهداف محددة السبل، مرتبة للعمل وخطواته وتبين صفاه كل مرحلة وتهايا وسائلها المختلفة التي تحقق الوصول الى الأهداف المسطرة في سبيل النهوض بالحركة الرياضية وكل هذا يأتي عن طريق تسيير إداري محكم للرياضة. (محمود حسن، 2010، صفحة 32).

ومن أجل تطوير الرياضة لا بد من وضع خارطة طريق تراعي جميع العقبات والحواجز والموارد القائمة، كل هذا يأتي عن طريق الاستراتيجية لأنها توفر المعلومات وتعزز الدعم وتزيل الحواجز وتوفر الموارد، كما يجب أن تكون متناسقة مع الرؤية، والرسالة، والأهداف، وهذا يعني أن الاستراتيجية تساعد على تحديد كيفية تحقيق الأهداف عبر تسلسل الأعمال عبر الأمور الأساسية، حيث تعطي توجيهها عاما يتناسب مع الموارد والفرص، ولما تشهده التغيرات السريعة في المؤسسات في مختلف الميادين والمجالات، وعلى جميع المستويات مما أثر على نشاطها حيث تبين أن هناك العديد من العوامل المساعدة على الوصول الى ما تصبو إليه هذه المؤسسات في بناء استراتيجيات ناجعة لتحقيق النتائج بكفاءة عالية في الأداء وتصميم وإنشاء استراتيجيات حديثة لتسيير ناجع وفعال، يستدعي إعادة النظر للمورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية لأي منظمة كانت، حيث أصبحت هذه الاستراتيجيات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال

استراتيجية تشغيلية تعتمد على مجموعة من البرامج والتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات المتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب ونظام قياس وتقييم الأداء ونظم التعويض والحوافز مع توفير مناخ تنظيمي يتماشى ويتوافق مع استراتيجية المؤسسة.

كما تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية (طويلة الأجل) وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة (عبد الوهاب علي، 2006، صفحة 13).

إن تسيير المورد البشري أمر هام وضروري في الإدارة الرياضية لما للعنصر البشري من خصائص وقدرات على التجديد، والابداع، والاختراع والابتكار، ولاستفزاز هذه القدرات وجب على الإدارة الرياضية وضع استراتيجية جيدة لذلك من خلال التطبيق الجيد لانضمت ونماذج الإدارة من التحليل، والتوصيف، وكذلك التدريب والترقية، ونظم الأجور وذلك بالاعتماد على أسس علمية ونظريات تتماشى والعصر الحديث (عيسى بعبط، 2018، صفحة 77).

ونظرا للتغيرات الطارئة التي يشهدها العالم في شتى الميادين فإن استحداث طرق التسيير أصبح من أهمها، وهذا لسرعة تطور التكنولوجيا الجديدة لوسائل الإعلام والاتصال، وحتى المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات جلبت اهتمام المختصين لتطوير فنونها ودروبها لمواكبة هذا العصر، لأن توفير الأموال وإقامة المركبات والمنشآت الرياضية الضخمة ليس كافي لتحقيق أداء رفيع المستوى، بل ذلك بحاجة إلى إدارة و تنظيم لتحقيق الأهداف المنشودة، فالمؤسسة الرياضية تحتاج إلى إداريين ذوي كفاءة و خبرة عاليتين للاستفادة من الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة، ولكل مؤسسة رياضية إطار يحدد وظائفها ويحدد صلاحية كل فرد طبقا للوائحها و قوانينها الداخلية (افروجن غنية، 2008، صفحة 12).

إذ يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المالية والمادية، حيث يتضمن كل من عوامل التخطيط والتنظيم والتوجيه مع المراقبة المستمرة قصد بلوغ الأهداف الاستراتيجية

المرجوة، كما ترتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة بمختلف تخصصاتها ومجالاتها بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن التسيير وكيفية التعامل مع العوائق والمشاكل، حيث مرت عملية التسيير الإداري بمراحل تطويرية وبعده تغيرات وعوامل مختلفة شهدها العالم، أهمها التغيرات الاقتصادية والإدارية المستحدثة المتعلقة بالمنشأة، حيث ساهمت في تطوير عملية التسيير من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية من أجل بلوغ أرقى المستويات، ومواكبة التطورات الحاصلة في جميع الميادين والعمل على اعتماد أساليب علمية في الإدارة والتسيير والتي تهدف إلى رفع مردودية المؤسسات وفعاليتها، وهذا باعتمادها على إدارة ناجحة ذات وظائف قائمة بحد ذاتها مبنية على أسس علمية، وأن تضمن النتائج المطلوبة كما تضمنه المؤسسات الاقتصادية الأخرى، حيث يمكننا من إبراز أهمية التسيير في مختلف مجالات الحياة خاصة الأمور التي تخص إدارة المنشآت والمركبات الرياضية، التي تعول عليها الدول في تقديم خدمات راقية تتماشى والأهداف المرجوة منها.

إن من دعائم الحركة الرياضية التسيير الإداري الذي يعتبر طريقة عقلانية بين الموارد البشرية والمالية، فإذا نظرنا إلى الإدارة اليوم وجدنا أنها تغيرت في المفهوم والأساليب عن ذي قبل وخصوصا في المراحل المبكرة لظهور مفهوم الإدارة بعد تحول المجتمع في الدول المتقدمة إلى مجتمع صناعي، بحيث اعتمدت على مرتكز أساسي هو إدارة الموارد البشرية (محمود الحكيم، 2015، صفحة 21).

كل هذا أدى إلى ظهور ما يعرف "بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" حيث انبثقت هذه الإدارة نتيجة التطور المستمر في إدارة الموارد البشرية وتقوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمجموعة من العمليات تسمى استراتيجيات الموارد البشرية، والتي تقسم بدورها إلى أربع استراتيجيات هي: استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم أداء العاملين، استراتيجية صيانة الموارد البشرية، استراتيجية مشاركة العاملين، وكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات تساهم في تطوير وتنمية أداء العاملين، فشعور العامل بأن المؤسسة تثمن جهوده وتحافظ على أمنه وسلامته وتشركه في صياغة استراتيجياتها ينقله من كونه عامل بسيط إلى كونه شريك استراتيجي في المؤسسة تهتم مصالحها ويسعى بشكل دائم إلى تقديم الأفضل لها، فيستجيب لبرامج التدريب ويحاول التعرف على كل ما هو جديد في مجال تخصصه (مصطفى بن ميري و علي فلاق، 2021، صفحة 40)، وكل هذا ينطبق تماما داخل المنشآت والمركبات الرياضية.

إن نجاح تسيير المنشآت والمركبات الرياضية يعتمد على سياسة واضحة تتمثل في استراتيجية التسيير الإداري للموارد البشرية وكيفية اختيارها لأنه العنصر الأهم في التسيير الجيد الذي يحقق أهدافها بالاعتماد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها من خلال الإدراك الجيد للمهام الأساسية للمسيرين لمختلف الوظائف الإدارية، ومنه استوجب رسم خطة توضح تطبيق كل النصوص والقوانين الإدارية مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية من أجل النهوض بالرياضة وممارستها، وهذا ما تسعى إليه الإدارة العليا إثر إشرافها على هذه المركبات وفق متطلبات الجودة الشاملة.

يعتبر ديوان المركب المتعدد الرياضات الخلية الأساسية والمهمة لممارسة النشاط الرياضي، مكونا من ملاعب وقاعات ومساح وساحات ومرافق رياضية معدة ومجهزة بأجهزة ولوازم رياضية، حيث شهدت هذه المركبات تطورا كبيرا بفضل الاستغلال الجيد للموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية، ما مكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تسيير إداري ناجح نتج عنه ممارسة رياضية جيدة وناجحة.

إن نجاح المركبات والمنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على إدارة رياضية ذات كفاءة عالية في إدارة الأنشطة المختلفة، مما استوجب الاهتمام بالموارد البشري نظرا للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج، وطريقة تسيير هذه الموارد من خلال وظائف التسيير وفق أسس علمية للوصول إلى أفضل استغلال للمنشآت الرياضية مما ينعكس إيجابا على تحسين مستوى الممارسة الرياضية.

تعتبر الممارسة الرياضية من العوامل الأساسية لتنمية الفرد من جميع النواحي التي تدخل في تطوير القدرات الفردية والتي تحدث تغيير في الجوانب النفسية والعقلية والاجتماعية والحركية من خلال النتائج المحصل عليها نتيجة ممارسة النشاطات البدنية بصفة عامة، كما تعتبر الممارسة الرياضية الخطوة المهمة لتحقيق الأهداف والنتائج من تحسين مستوى الاداء الرياضي، سواء المستوى المعرفي او الصحي او الاقتصادي.

إن الممارسة الرياضية إذ ما استفادت من توفير المنشآت والمركبات الرياضية مثل الملاعب الأولمبية والصالات والمساح ومراكز التكوين والتدريب تحت غطاء التسيير الإداري الاستراتيجي



فهذا يعني إعطاء أكثر من فرصة للرياضيين سواء الممارسين الهواة أو على مستوى النخبة قصد تحسين الاداء وتحقيق النتائج المرجوة التي تندمج في الخطة الاستراتيجية العامة لسياسة الدولة في هذا الاتجاه.

من خلال الملاحظة الميدانية وأرقام وإحصائيات تبين النقص الكبير لعزوف المجتمع عن الممارسة الرياضية من منطلق ان المركبات الرياضية في تدهور مستمر وهذا راجع الى سوء التسيير داخلها، وما يثير الجدل حول الفعل البشري للمسير الناجح أو أحد هواة وممارسي الإدارة الرياضية، حيث يعتبر الفارق في الكفاءات والقدرات الفردية بعيدا عن المضامين والقوانين واللوائح المقيدة للعملية التسييرية ليتدادى هذا الفعل ليظال إشكالات القيادة مما يتيح القول أن الحكم الراشد لإدارة المنشآت الرياضية يعتمد أساسا على الفرد الناجح، إذ نلمس العديد من الأمثلة في الواقع المعاش للمرحلة الراهنة من جهة ومن جهة أخرى، "إن التسيير الإداري هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسيات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إنه باختصار تحديد الاهداف وتنسيق جهود الافراد، إن التسيير الإداري للمنشآت الرياضية دون رسم سياسة واضحة يجعلنا في غموض وتناقضات في استعماله في شكل حقيقي وبأهدافه المرجوة يجعل هذه المنظمات ذات مسار ديناميكي حيوي لتنمية مستوى الممارسة وتحسين المردود الرياضي". (عبد المقصود، 2003، صفحة 27) مما يطرح النقاش حول استراتيجية التسيير الإداري والدور المنوط بها لتحسين الممارسة الرياضية.

وباعتبار التسيير الإداري للمركبات الرياضية عنصر هام للنهوض بالقطاع الرياضي من كافة جوانبه إذ تشكل القاعدة الأساسية للنشاط الرياضي وتوسيع الممارسة الرياضية، وهذا ما يزيد من إبراز المواهب وصناعة البطل الرياضي وتطوير الرياضة بشكل عام، مع تبني هذه المركبات لاستراتيجية ( استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية قياس وتقييم الاداء الإداري، استراتيجية نظم التعويض والحوافز) لتسيير مواردها البشرية والمالية والمادية من أجل تحقيق الفاعلية، كما تسعى هذه المركبات الى تأدية دورها الاجتماعي لممارسة النشاط البدني وتطوير الرياضة، مما توجه اهتمام الإدارة العليا من وضع استراتيجية تسيير جيدة لذلك من خلال التطبيق الجيد و الموضوعي مما يمكن المركب الرياضي من تحقيق أهم أهدافه في تحسين مستوى الممارسة الرياضية، ومن خلال هذه المقاربات العلمية التي كانت في اتجاه واحد نسعى من

خلال هذه الدراسة الى استقصاء وتقصي حقيقة هذه التطبيقات ميدانيا لتحسين الممارسة الرياضية وعليه طرح الاشكالية التالية:

### 1-1- التساؤل العام:

هل لاستراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية انعكاس على تحسين الممارسة الرياضية؟

### 1-2- التساؤلات الفرعية:

1-2-1- هل تساهم الخطة الاستراتيجية العامة للتسيير الإداري بالمركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية؟

1-2-2- هل تساهم الاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية؟

1-2-3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية مع تحسين الممارسة الرياضية؟

1-2-4- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغيرات (مكان العمل، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الوظيفي، إجمالي سنوات الخبرة؟

### 2 - الفرضيات:

#### 1-2- الفرضية العامة:

تساهم استراتيجية التسيير الإداري بالمركبات الرياضية بشكل أساسي في تحسين الممارسة الرياضية.

## 2-2 - الفرضيات الجزئية:

2-2-1- تساهم الخطة الاستراتيجية العامة بالمركبات الرياضية كاستراتيجية في تحسين الممارسة الرياضية.

2-2-2- تساهم الاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية كاستراتيجية في تحسين الممارسة الرياضية.

2-2-3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0,05$  بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية مع تحسين الممارسة الرياضية.

2-2-4- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0,05$  بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغيرات: مكان العمل، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الوظيفي، إجمالي سنوات الخبرة.

## 3- أهداف البحث:

لكل بحث علمي أهداف يسعى إلى تحقيقها وهذا البحث يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن حصرها فيما يلي:

- التعرف على طبيعة الاستراتيجية المنتهجة في تسيير الهياكل والمنشآت الرياضية المحلية.
- معرفة مدى مساهمة الاستراتيجيات الأساسية للتسيير الإداري في تطوير أداء العاملين وبالتالي تحقيق النتائج.
- إبراز أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنمية المركبات الرياضية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحسين الممارسة الرياضية.
- محاولة الوصول إلى نتائج موضوعية يتم من خلالها فتح آفاق جديدة لفهم أسباب النجاح أو الإخفاق الرياضي.

- الوصول إلى مجموعة من الحقائق حول العلاقة الموجودة بين استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية كمتغير تابع وتحسين الممارسة الرياضية كمتغير مستقل.
- سنحاول أن نتعرف على الدور التي تلعبه استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية الوطنية في تحسين الممارسة الرياضية.
- الكشف عن واقع الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المركبات الرياضية محل الدراسة.
- التعرف على علاقة استراتيجيات التسيير الإداري للموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء، استراتيجية نظم التعويض والحوافز) في تحسين الممارسة الرياضية.

**4 - أهمية البحث:** يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

### 4-1 - من الجانب العلمي:

يعتبر هذا البحث كمحاولة منهجية للتقويم يحاول فيه الباحث تمكين الاستفادة من النتائج الموضوعية العلمية لهذا البحث، مع التعرف على العلاقة بين استراتيجية التسيير الإداري كمتغير تابع وتحسين الممارسة الرياضية كمتغير مستقل وهذا ما يحقق التنمية وخلق الميزة التنافسية بين الهياكل والمنشآت الرياضية وهذا ما ينعكس إيجابا على تحسين ورفع مستوى الممارسة الرياضية للاعبين والوصول إلى المستوى العالي وتمكين الرياضة من المنافسة العالمية ذلك بتطبيق استراتيجية تسييره ناجعة ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة وفق فلسفة الإدارة الحديثة، إضافة إلى إبراز أهم العوائق التي تواجه المسيرين في تطبيق هذه الاستراتيجيات في رفع وتحسين الأداء.

### 4-2 - من الجانب العملي:

يتضح الغرض العملي من هذه الدراسة هو معرفة دور استراتيجية التسيير الإداري المنتهجة في المركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية، من خلال إبراز العلاقة بين استراتيجيات الأساسية للتسيير الإداري للمركبات الرياضية وتحسين أداء العاملين وتحقيق النتائج المرجوة.

5 - أسباب اختيار الموضوع:

5-1- أسباب ذاتية:

-الميل إلى البحث في مثل هذه المواضيع ذات الطابع الرياضي.

5-1- أسباب موضوعية:

- الرغبة في إعطاء نظرة على التسيير الإداري للمركبات الرياضية.

-معرفة البدائل المقترحة للنهوض بالرياضة وتحسين الممارسة الرياضية.

-معرفة الاستراتيجية البناءة والدور الذي تلعبه في التسيير الإداري للمركبات والهياكل الرياضية للوصول إلى التحكم في تحسين الممارسة الرياضية.

6 - تحديد المصطلحات الواردة في البحث:

6-1 - الاستراتيجية:

6-1-1- **التعريف اللغوي للاستراتيجية:** يرجع الكتاب أصل كلمة استراتيجية Strategy

إلى الكلمة اليونانية استراتيجيوس Strategos والتي تنقسم إلى شطرين، الشطر الأول Stratos ويعني الجيش والشطر الثاني Agos ويعني أقود، أي كلمة استراتيجية تعني أقود الجيش، أما الصفة Strategikos والتي تجمع Strategika فتعني وظائف وأعمال الجنرال بالمفهوم العسكري للكلمة، بمعنى الصفات التي يمتلكها الجنرال، لذا فالاستراتيجية هي فن قيادة المعارك Art of leadership (قورايا بالبشير، 2014، صفحة 03).

6-1-2- **التعريف الاصطلاحي للاستراتيجية:**

**التعريف الأول:** هي مجموعة من القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظمة المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها والقرارات الأساسية لاختيار الهيكل والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الاستراتيجية (عدوان، 2000، صفحة 26).

**التعريف الثاني:** الاستراتيجية بأنها الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا، كما تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنه الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في مجموعها نظرة محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، وتهتم في الوقت نفسه بالتعرف على المستقبل والأعداد للتعامل معه. (علي السلمي، 2001، صفحة 76).

**التعريف الثالث:** يعرفها ألفريد شاندر Alfred.D.Chandler تمثل الاستراتيجية الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطة العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات (Alfred.D.Chandler, 1989, p. 76).

**التعريف الرابع:** تعد الاستراتيجية نتاجا لعملية التخطيط العقلانية التي تقودها إن لم تسيطر عليها الإدارة العليا في المنظمة، وتؤكد التعريفات التقليدية للاستراتيجية أن الاستراتيجية المنظمة هي نتاج عملية التخطيط الرشيد، وتشمل العناصر الرئيسية في عملية الإدارة الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، واختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة فضلا عن تبني هياكل تنظيمية ونظم رقابية تساعد على تنفيذ الاستراتيجية (شارلز و جاريت جونز، 2009، صفحة 16).

### 6-1-3- التعريف الإجرائي للاستراتيجية:

يمكننا أن نستنتج بأن الاستراتيجية هي مجموعة من العمليات والمهام المركبة بالنسبة للرؤيا والرسالة للمركب الرياضي، والتي تعد من مهام المدير أو المسير أو الإدارة العليا بصفة عامة، التي تتضمن معرفة البيئة الداخلية والخارجية واستغلال الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، حتى يمكن وضع استراتيجية ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة مع التنبؤ والوقاية من الازمات.

### 2-6 - التسيير الإداري:

**2-6-1- التعريف اللغوي:** الذي يعني يسير، يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة.

### 2-6-2- التعريف الاصطلاحي:

**التعريف الأول:** هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية قصد تحقيق الاهداف المحددة ولكن تهتم هذه الطريقة في عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، قصد تحقيق أهداف بناءه بالتوفيق بين الموارد (عصام بدوي، 2003، صفحة 35).

**التعريف الثاني:** مفهوم فريديريك تايلور TAYLOR: التسيير هو علم مبني على أصول وقواعد وقوانين علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الانسانية.

**2-6-3- التعريف الإجرائي للتسيير الإداري:** من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن التسيير الإداري هو مجموعة من العمليات المتناسقة بين الموارد البشرية والمادية والمالية مع المتابعة والتقييم ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

### 2-6-3- المركبات الرياضية:

### 2-6-3-1- التعريف الاصطلاحي للمنشآت الرياضية:

**التعريف الأول:** هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الأنشطة الرياضية سواء كانت فردية أو جماعية، ويكون لها شكل هندسي مختلف، وهذه المجتمعات لها إدارة تسييرها وفق برامج معينة (عابر مصطفى، 2009، صفحة 15).

**التعريف الثاني:** هي تلك المؤسسات التي ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم تلك المؤسسات وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متناسبا مع أهدافه (ناصر قسيم خالف، 2012، صفحة 9).

**التعريف الثالث:** هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة (عصام بدوي، موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية ط1، 2001، صفحة 17).

### 6-3-2- التعريف الاجرائي للمنشآت الرياضية:

نفهم من خلال هذه التعاريف أن المنشآت الرياضية هي عبارة عن الهياكل والمساحات المخصصة للنشاط البدني الرياضي، مع توفر الإمكانيات من آلات وتجهيزات ضرورية وملائمة، تتماشى ومتطلبات العصر، تقوم بتسييرها مجموعة من الافراد بغية الوصول إلى النتائج التي من أجلها أنشأت هذه المركبات.

### 6-4- الممارسة الرياضية:

يقصد به النتائج المحصل عليها نتيجة الممارسات من تحسين مستوى الاداء الرياضي، سواء المستوى المعرفي أو النفسي أو الصحي أو الاجتماعي أو الاقتصادي، وكذا العمليات المالية والمنشآت الرياضية التي تجنيها من خلال المنافسات الوطنية والدولية (ابراهيم عبد المقصود و حسن احمد الشافعي، 2004، صفحة 25).

### 6-5- الخطة الاستراتيجية:

ترتكز الخطة الاستراتيجية لتطوير الرياضة وضع رؤية وخطط عمل وتخصيص موارد لتحقيق أهداف التربية البدنية والرياضية، للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز في حدود ما تأهلنا إليه إمكانياتنا الحالية، بما تهدف إلى المساهمة في تحسين مخرجات التعليم، وتعزيز السلوكيات الصحية، واستخدام الرياضة كأداة أساسية للترفيه والترويح عن النفس، والارتقاء بالأداء الرياضي في المنافسات المحلية والعالمية، وتهيئة بيئة رياضية مناسبة لتقديم نظام الرياضة على مستويات عالمية (نعمان عبد الغني و حمروش احمد رضا، 2017، صفحة 173).



## 6-6-الاستراتيجيات التشغيلية:

### 6-6-1-استراتيجية الاستقطاب والتعيين:

#### ✚ الاستقطاب:

تأتي عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة للانخراط سلك الوظيفة والاستمرار فيها بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف، عن طريق تقديم طلبات التوظيف وذلك عقب الإعلان عن الوظائف ومواعيد امتحانها، وتبدأ عملية استقطاب بعد وضع خطة تحديد الموارد البشرية التي تحدد الاعداد من الوظائف الجديدة المطلوب تعبئتها حسب التخصصات المختلفة في الأوقات المحددة حسب النشاطات المعنية التي تتطلبها المنشآت الرياضية (محمد قطاب، 2017، صفحة 91).

#### ✚ التعيين:

تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إذ تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير على أداء وسلوك المتقدم في نهاية الفترة (محمد قطاب، 2017، صفحة 96).

### 6-6-2-استراتيجية التدريب والتطوير:

يعرف التدريب على أنه عبارة عن نشاط اداري يتضمن عمليات مخططة ومبرمجة بغية تحقيق أهداف محددة تتضمن تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد، وتكييفها مع مستجدات بيئة العمل ومتطلباته، بالشكل الذي يمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية عالية، والإلمام بجميع عناصر ومتغيرات العمل (قلش عبد الله، 2007، صفحة 106).

### 6-6-3- استراتيجية قياس وتقييم الاداء :

**التعريف الأول:** يعني تقييم الأداء الحكم على مدى مساهمة كل من العاملين في إنجاز الاعمال والمهام الموكلة إليهم ومعرفة مدى صلاحية في النهوض بأعباء الوظيفة التي يشغلها وتحمله لمسئولياتها ومدى ما يكسبه من فرص النمو والتقدم الوظيفي، وعلى هذا النحو، ينطوي تحت مفهوم تقييم الأداء الافراد عمليتين أساسيتين متتاليتين هما:

أ - قياس الأداء الفعلي للأفراد

ب - الحكم على مستوى الأداء الفعلي من خلال مقارنة نتائج هذا الأداء مع معايير الأداء المطلوبة لتقدير مدى نجاح الفرد في أدائه لعمله وإمكانية تقدمه في المستقبل (الصديق منصور بوسنينة و سليمان الفارسي، 2003، صفحة 376).

**التعريف الثاني:** هو أداة للتحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة ومعرفة التباين بين الأداء الفعلي المحقق والنتائج المطلوب تحقيقها، ليعكس صورة واقعية عن مدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء (طاهر محسن الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، 2007، صفحة 487).

### 6-6-4- استراتيجية الحوافز :

**التعريف الأول:** هي وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانات متاحة فجائية العمل للعامل، لغرض تحريك دوافعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو مجموعة أنشطة محددة شكلا أو أسلوبا (أحمد طرطار، 1993، صفحة 93).

**التعريف الثاني:** إنه تلك القوة التي تدفع الفرد للسعي وراء تلبية حاجياته ورغباته ودوافعه وذلك بتقليص حالات الشعور بالحاجة والعودة إلى حالة التوازن (Sckiou & Lakhder, 2003, p. 327).

6-6-5-الأداء: هو ناتج الإنجاز الذي يتم التواصل إليه من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، بهدف الوقوف على درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة مسبقاً (الزبيدي حمزة محمود، 2002، صفحة 81).

### 7 - الدراسات السابقة والمشابهة:

#### \* الدراسة الأولى:

دراسة عبد المليك مزهودة بعنوان " الفكر الاستراتيجي التسييري من نظرية SWOT الى نظرية الاستراتيجية" مقال منشور عن مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة (2003). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير.

#### أهداف الدراسة:

- معرفة ظهور الاستراتيجية في التسيير.
- معرفة التقاطع مع التخطيط (التخطيط الاستراتيجي).
- معرفة التكامل مع التسيير (التسيير الاستراتيجي).
- النضج والنقح الأكثر للاستراتيجية على المجالات الأخرى.

#### \* الدراسة الثانية:

دراسة ابو فريخة ايمان محمد احمد بعنوان: "استراتيجية مقترحة لاستثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية" اطروحة دكتوراه جامعة اسيوط، كلية التربية الرياضية، قسم الادارة الرياضية والترويج 2006 (<http://www.eulc.edu.eg/>)، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي.

#### أهداف الدراسة:

- العناصر التي يمكن من خلالها وضع استراتيجية الاستثمار لأنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد.
- معوقات استثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد.

- الاهداف التي يضعها الاتحاد تساير الاهداف المنشودة وتتسم بالمرونة.
- عدم وجود ضوابط واضحة لاحتتراف المدربين واللاعبين.
- يمكن تحقيق أهداف الاتحاد بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة في حالة تسويقها بطريقة علمية.
- يحتاج الاتحاد إلى برامج لتأهيل الكوادر العاملة بالاتحاد في مجال الاستثمار الرياضي.
- يقوم الاتحاد بإقامة دورات دولية مجمعة في مصر.
- توجد جداول زمنية لاستثمار المنشآت التابعة للاتحاد.
- الترخيص باستخدام الشعارات والعلامات على ملابس اللاعبين والمنشآت.
- عدم وجود قوانين ولوائح خاصة يشجع على استثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة القدم.

### نتائج الدراسة:

- وضع خطة تحدد كيفية استثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد وأنواع الأنشطة التي يمكن استثمارها.
- وضع التشريعات التي تعمل على تشجيع المستثمرين للدخول في الاستثمار الرياضي مثل الإعفاءات والتخفيضات الجمركية والضريبية.
- عمل دورات تدريبية هدفها خلق جيل من الافراد المتخصصين في المجال الاستثماري والذين يكونوا على دراية بكيفية اعداد دراسات الجدوى لهذه المشاريع وكيفية التسويق لأنشطة الاتحاد.
- قيام الجهة التشريعية بتعديل القانون المنظم للاتحاد المصري لكرة اليد على اساس إطلاق حق الاتحاد في تنشيط مصادر إيراداته الذاتية.

### \* الدراسة الثالثة:

دراسة عمري سامي بعنوان "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة مناجم الفوسفات لولاية تبسة" قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة (2007) كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة موضوع البحث، وكذلك الملاحظة وتحليل الوثائق والسجلات والاستبيان كأدوات جمع البيانات والمنهج الوصفي الاستعراضي في الجانب التطبيقي.

### أهداف الدراسة:

- إمكانية تحديد علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.
- إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- تبيان مدى تبني الشركة للأساليب العلمية في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومدى ارتباط عملية تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة.

### نتائج الدراسة:

- يلاحظ أن عملية إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة تبقى بعيدة كل البعد عن تظمين قضايا المورد البشري في توجهاتها الاستراتيجية، حيث تقتصر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاعمال الروتينية مثل تصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها والتي تضم تاريخ الالتحاق بالعمل، نوعية الوظيفي، التدرج الوظيفي.
- لا تتوافر لدى الشركة أية خارطة إحلال في حالة شغور أي منصب من المناصب نتيجة وقوع حالات تقاعد أو نقل أو استقالة أو مرض، وذلك في جميع مستوياتها التأهيلية، وهو ما قد يؤدي الى ارتباط الشركة وتأثر عملياتها سلباً نتيجة بطء عملية الإحلال.
- لا تتوافر لدى الشركة البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية.
- تفقر الشركة الى المعلومات والبيانات اللازمة التي تفيد في بناء تقديرات عن العمالة المتوقع ترقيتها في المستقبل.

### \* الدراسة الرابعة:

دراسة عمر دمانة بعنوان " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، دراسة حالة المركب الرياضي لولاية الاغواط،" قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03 (2008) كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة موضوع البحث، وكذلك الملاحظة وتحليل الوثائق والسجلات والاستبيان كأدوات جمع البيانات.

### أهداف الدراسة:

- إثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم باعتباره وظيفة هامة من وظائف الإدارة.
- التعرف على أهمية التنظيم الإداري للموارد البشرية في المنشأة محل الدراسة.

### نتائج الدراسة:

- يلاحظ بأن التنظيم المعتمد داخل المركب الرياضي يركز على اعتماد الوثائق والإجراءات مما يعكس طبيعة التنظيم الرسمي، كما يركز على العلاقات الإنسانية ويعني وجود تنظيم غير رسمي، وعليه فإن وجود تنظيم تفاعلي يجمع بين الرسمية وغير الرسمية.
- يوجد اهتمام بعمليات التسيير المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المركب الرياضي لولاية الاغواط قد ساهم في الاستقرار البشري من جهة، والإداري من جهة ثانية.
- وجود انسجام على مستوى الهياكل التنظيمية لإدارة المركب الرياضي.

### \* الدراسة الخامسة:

دراسة عبد المحسن احمد حاجي حسن بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية" قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2010 جامعة الشرق الأوسط.

### أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل للممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز القيادي في شركة زين الكويتية.
- التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز القيادي في شركة زين الكويتية.
- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية.
- بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز القيادي في شركة زين الكويتية.

### نتائج الدراسة:

- أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية.
- توضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية.
- أهمية نتائج الدراسة لشركة زين الكويتية عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

### \* الدراسة السادسة:

دراسة بورزامة رابح بعنوان " عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ضل العولمة واقتصاد الحر، دراسة لعملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط الجزائري (الجزائر، البلدية، المدية، الشلف) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة

الجزائر 03 سنة 2011، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات والاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

### أهداف الدراسة:

- وضع التنبؤات باحتياجات الهيئة الرياضية من القوى العاملة.  
- التعرف على كيفية تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين بالهيئات الرياضية وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية.

### نتائج الدراسة:

- تبين ان شدة اتجاه الموظفين (اطارات وعمال) فيما يخص الراتب الاساسي الحالي الذي يتقاضاه مقارنة بزملائه في الهيئة الرياضية مرضيا.  
- تبين ان شدة اتجاه الموظفين (اطارات وعمال) فيما يخص فرصة الترقية التي توفرها الهيئة الرياضية يتناسب وطموحاتهم.  
- تبين ان شدة اتجاه الموظفين (اطارات وعمال) فيما يخص التمتع بالوقت في الهيئة الرياضية أكثر من وقت الفراغ.

### \* الدراسة السابعة:

دراسة زياد مفيد القاضي بعنوان " علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالأردن" قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2012.

### أهداف الدراسة:

- الغرض من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء الجامعات الخاصة بالأردن.  
- بيان مدى أثر الغرض الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، نظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة بالأردن.



- اختبار الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، نظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة بالأردن.
- دراسة أثر أداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات الخاصة بالأردن.
- اختبار الأثر الغير مباشر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، نظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة بالأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الاردن كمتغير وسيط.
- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح وتفعيل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن.

### نتائج الدراسة:

- أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظم التعويضات المتبعة، وهذا يدل على أن ممارسة نظم التعويضات في الجامعات الخاصة في الأردن غير فعالة.
- إن أداء الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بمشاركة العاملين فيها، وهذا يدل على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة في الأردن غير فعال.
- هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب والتعيين، نظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) كممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين، وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تهتم بهذه الممارسات بشكل عام.
- هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب والتعيين، نظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) كممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين، وهذا يدل أيضا على أن الجامعات الخاصة في الأردن ترعى وتهتم بهذه الممارسات.
- أداء الجامعات الخاصة في الأردن مرتبط بالممارسات الإدارية من خلال أداء العاملين، وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تأخذ الممارسات (الاستقطاب والتعيين، نظم التعويض،

التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) بالشكل الكافي كأداة لتحسين أداء العاملين وبالتالي أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

### \* الدراسة الثامنة:

دراسة عبده محمود عبد الحليم عطية: استراتيجية مقترحة لاستثمار المنشآت الرياضية مديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد، اطروحة دكتوراه، جامعة اسيوط، كلية التربية البدنية والرياضية، مصر 2013. <http://www.eulc.edu.eg/>

### أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى وضع استراتيجية مقترحة لاستثمار المنشآت الرياضية بمحافظات جنوب الصعيد واستخدام الباحث المنهج الوصفي (دراسة مسحية) وتم اختيار عينة البحث بالطريقة التطبيقية العشوائية من مديري الإدارات والمنشآت، ورؤساء الأندية ومراكز الشباب، ومديري المنشآت الفرعية.

### نتائج الدراسة:

. ضرورة تطبيق الاستراتيجية المقترحة لاستثمار المنشآت الرياضية والشبابية والتي توصلت إليها الدراسة على جميع المؤسسات الرياضية.

. يجب أن تتحول المنشآت الرياضية من منشآت خدمية مستهلكة الى منشآت خدمية منتجة تساهم في الاقتصاد القومي وتلبي احتياجات ورغبات الافراد طبقا للظروف الاقتصادية والاجتماعية.

. يجب العمل على تطوير منظومة الادارة في الاندية والمنشآت الرياضية والشبابية عن طريق انشاء شركات والاعتماد على التمويل الذاتي.

- يجب التوسع في اقامة منشآت رياضية حديثة تواكب التطور الحادث في الرياضة وخاصة بالقرب من الأماكن السياحية مثل المدن الرياضية لجذب السياح وتنشيط السياحة، واستضافة البطولات الكبرى وخاصة بالصعيد لما يملكه بمحافظات الصعيد.

### \* الدراسة التاسعة:

دراسة بعيط عيسى بعنوان " تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة، دراسة ميدانية للمركبات الرياضية لبعض ولايات الجنوب " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03 (2015)، كما تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة موضوع البحث.

### أهداف الدراسة:

- توضيح بعض الغموض الذي يشوب مفهوم إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي.
- تحديد طريق الذي يسهل في عملية تسيير من خلال المتابعة الجادة للعنصر البشري وهذا عن طريق التدريب وتمنية المعارف.
- توفير جو ومناخ عمل يساعد على الابداع وتحفيزات مادية ومعنوية تساعد على تحقيق التميز في الأداء.

### نتائج الدراسة:

- ضعف ثقافة التسيير (تتجلى في قيم وعادات التسيير العامة على أساس التسيير والبيروقراطية).
- عدم الاحتكام إلى الشرط العلمية لتحقيق التوازن الإداري.
- ضعف أساليب الإدارة الحديثة عن طريق الابتعاد عن تطبيق نظام الجودة وأنظمة التسيير القائمة على الوسائل والتكنولوجيا الحديثة.

### \* الدراسة العاشرة:

دراسة قطاب محمد بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الاداء بالمنشآت الرياضية، دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة

حسيبة بن بوعلي الشلف، معهد التربية البدنية والرياضية 2016 - 2017 وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والملاحظة والمقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

### أهداف الدراسة:

-الكشف على درجة استخدام عملية تخطيط الموارد البشرية في المركب المتعدد الرياضات بالشلف.

-التعرف على أبعاد تخطيط الموارد البشرية في المركب المتعدد الرياضات بالشلف.

- التعرف على مدى اهتمام مسؤولي المركب المتعدد الرياضات بالشلف في ممارسات تخطيط الموارد البشرية.

- تحديد دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء في المركب المتعدد الرياضات بالشلف.

-ضرورة التعرف على التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى.

### نتائج الدراسة:

-أهمية موضوع الدراسة والمتمثل في دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء في المنشآت الرياضية الجزائرية.

-الوضع المتدهور الذي تعرفه المنشآت الرياضية الجزائرية، وما يتطلبه الاهتمام بالموارد البشري كعامل لتحقيق أهدافها.

-إعطاء الأولوية والاهتمام لتخطيط الموارد البشرية الذي يشكل العمود الفقري لأي منشأة رياضية تتطلع نحو التقدم والتميز في أداءها.

- ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف يولي أهمية كبيرة لتخطيط الموارد البشرية لما ينتج عنه من تحسين وتطوير في مهارات وخبرات الأداء الجيد في العمل.

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعمل على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية من جهة يظهر عوامل القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين من جهة ثانية.

-التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية تقوم المنظمة بمقتضاها تحديد رسالتها وأهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف.

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين من خلال توفير احتياجاتهم من تدريب ونقل...إلخ.

### \* الدراسة الحاد عشر:

دراسة بوكشيريدة علي بعنوان " علاقة الاستثمار الرياضي بتحسين المنشآت الرياضية والموارد البشرية دراسة ميدانية بمركب محمد بوضياف بالجزائر العاصمة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية 2019، كما تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة موضوع البحث.

### أهداف الدراسة:

- إبراز العلاقة بين الاستثمار الرياضي والمنشآت الرياضية والموارد البشرية في مركب محمد بوضياف بالجزائر العاصمة.
- إبراز أهمية التسويق الرياضي الذي يعتبر عنصر من عناصر الاستثمار الرياضي وما له من دور في تمويل المنشآت الرياضية وزيادة دخلها المادي والعمل على توسيعها.

### نتائج الدراسة:

- الاستثمار يعمل على تحسين البنية التحتية للمنشآت الرياضية ومختلف وحداتها.
- يساهم الاستثمار في استقطاب الجماهير والرياضيين.
- التسويق الرياضي يضمن ترويج المنتجات والخدمات الرياضية ويساعد على توسيع المؤسسة الرياضية ويساهم في تمويلها.
- الاستثمار في الموارد البشرية يزيد من كفاءة العاملين ويحقق الانضباط وتساهم في اكتساب معارف جديدة في العمل وتزيد من قوة المنظمة وتحسن أداءها.

### \* الدراسة الثاني عشر:

دراسة وهاب يوسف وعكوش كمال بعنوان " استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات" مقال منشور عن المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية المجلد 17 العدد الأول

2020. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة موضوع البحث، وكذلك الملاحظة وتحليل الوثائق والسجلات والاستبيان كأدوات جمع البيانات.

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات الجودة الشاملة التي يتم اعتمادها استراتيجية دواوين المركبات المتعددة الرياضات من وجهة نظر الموظفين.

### نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى أن استراتيجية تسيير الدواوين تتوفر وبصفة متفاوتة على متطلبات الجودة الشاملة، مع اقتراح نموذج لتطوير استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات بناء على متطلبات الجودة الشاملة.

### \* الدراسة الثالثة عشر:

دراسة مصطفى بن ميري وعلي فلاق بعنوان "الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال بالمدينة" مقال منشور عن مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة عبد الحميد مهري (2021) كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة موضوع البحث، وكذلك الملاحظة وتحليل الوثائق والسجلات والاستبيان كأدوات جمع البيانات.

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين وبالتالي تطوير أداء المؤسسة ككل، والتأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالمؤسسات باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً لرفي المؤسسات، بالإضافة إلى الكشف عن واقع الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة والاستراتيجيات المتبعة في ذلك.

### نتائج الدراسة:

- يعتمد مجمع صيدال فرع انتيبوتيكال بالمدينة على الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بدرجة متوسطة.
- يعتمد مجمع صيدال فرع انتيبوتيكال بالمدينة على تقييم أداء العاملين كاستراتيجية في تطوير أداء العاملين بدرجة عالية.
- يعتمد مجمع صيدال فرع انتيبوتيكال بالمدينة على صيانة العاملين كاستراتيجية في تطوير أداء العاملين بدرجة عالية.

### 1-7- التعليق على الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص مضمون الدراسات السابقة والمشابهة من خلال التحليل النقدي فيما يلي:  
من خلال الملاحظة للدراسات السابقة تبين لنا أنها اختلفت ظاهريا من حيث الاهداف وتلاقت جوهريا جميعا في نفس السياق حيث سعى كل باحث إلى التوصل إلى معرفة أهمية التسيير الإداري وتحديد ومعرفة المشكلات والمعوقات المختلفة في المجال وتحليل أثر استراتيجيات التسيير وانعكاساتها على تحسين الممارسة والأداء في المركبات الرياضية، كما أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وضرورة تطبيقه في جميع المنظمات لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف، كما نجد دراسات أخرى اهتمت بعملية تسيير الموارد البشرية في المنشآت لما له أيضا من أهمية بارزة في تحديد اتجاهات النجاح.

### 2-7- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والمشابهة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يرى الباحث أنه قد استفاد منها في عدة مجالات كما يلي:

### بالنسبة للجانب النظري:

- تعريف المصطلحات ومفاهيم الاستراتيجية، التسيير الإداري والمنشآت الرياضية، الممارسة الرياضية.

- تحديد المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية.
- تحديد صياغة أهداف وتساؤلات الدراسة.
- التعرف على مكونات وتقسيمات الإطار النظري للدراسة موضوع البحث.

### بالنسبة للجانب التطبيقي:

- اختيار المنهج المستخدم والمجتمع في الدراسة.
- تحديد أدوات وأساليب جمع البيانات والمعلومات والمتمثلة في بناء الاستبيان وكذلك محاور الدراسة.
- التعرف على الأدوات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة والمشابهة في المقارنات العلمية.





# الفصل الأول الاستراتيجية

## تمهيد:

تعد المركبات الرياضية بمختلف أحجامها وأشكالها منذ تشييدها للغرض الذي أنشأت من أجله الأداة الفعالة لممارسة الرياضة وتطويرها، ونظرا لأهمية المجال الرياضي في الحياة حيث أصبحت جزءا لا يتجزأ من الحياة الأساسية للتربية البدنية أو التنشئة الاجتماعية الصحية، مع دفع عجلة التنمية بالنسبة لاقتصاد الدول، ونظرا لأهمية الموضوع وحساسيته ركزت الدولة جهودها على مجموعة من الأهداف للمؤسسات التي لا تزال تحت غطاءها، مثل قطاع الرياضة عامة، والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة، حيث استوجب عليها إقامة استراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى والأهداف المسطرة مع العمل على إعادة هيكلتها وإصلاحها من أجل تقديم خدماتها بطريقة ناجعة، مع استغلال الموارد والفرص المتاحة لهذه المؤسسات قصد بلوغ الأهداف المرجوة منها.

ولهذا فمن الضروري التطرق إلى موضوع الاستراتيجية بدقة لما يتضمنه من تساؤلات حول مفهومها، ظهورها، أهدافها، خصائصها وأنواعها وغيرها من النقاط المطروحة المختلفة ارتأينا إدراج هذا الفصل قصد التعرف على المسائل النظرية المتعلقة بالاستراتيجية عموما، والاستراتيجية في المجال الرياضي خصوصا.

## 1- مفهوم الاستراتيجية:

### 1-1- ظهور وتطور مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي مصطلح قديم وهي كلمة يونانية بمفهوم "استراتيجوس" كان يقصد بها فن الحرب، من هذا المنطلق يمكن القول أن أصل كلمة الاستراتيجية هي كلمة مرتبطة بالحروب والغزوات بمعنى أن القائد من خلالها يريد أن يحصل على خطة تساعد على عملية النصر العسكري، هذا المفهوم قد طوره فيما بعد نابليون في حروبه، وامتد إلى العديد من المجالات الأخرى: سياسية واقتصادية... إلخ، والتي تكون في خدمة الخطة العسكرية، كذلك يمكن التمييز بين الاستراتيجية والتكتيك وهي كلمة يونانية أيضا مشتقة من كلمة "تاسين" والتي تعني وضع خطة معينة من أجل النصر في معركة ما، أو طريقة تنفيذ حملة عسكرية وإدارتها، من خلال ما تقدم يمكن القول أن مصطلح الاستراتيجية مشتق من فن الحرب والذي معناه التخطيط والتنفيذ لسياسات وطنية أو تحالفات معينة، وذلك باستخدام كل الموارد المتاحة، وعلى هذا الأساس، استخدم هذا المفهوم بصفة عامة بالنسبة للمسائل والأمور الكبيرة وطويلة الأمد، كما تم إدخال هذا المصطلح في تسيير الأعمال ليأخذ فيما بعد معنى ما يسمى سابقا بالسياسة أو السياسة التجارية في الوقت الحالي. انتقل هذا المصطلح إلى إدارة الأعمال في بداية عشرية الستينات من قبل USA، وقد أخذ به تحت مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1961-1965 تحت حكم الرئيس ليندن جونسون والذي أعطى توجيهات من أجل تطبيقه في كل الولايات الفدرالية، من هنا وكما هو معلوم لدينا، أن الأبحاث الأولى في هذا المجال قد انطلقت من الولايات المتحدة الأمريكية، وعليه فقد انتقل هذا المفهوم مرة أخرى ليصدر خارج الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال نهاية الستينات، إلى الدول الأوروبية كمرحلة أولى ثم إلى الدول العالم الثالث. كما تم توسيع استخدام هذا المصطلح في العديد من المجالات الاقتصادية منها والغير اقتصادية، وعليه فالطروحات السابقة كانت صحيحة بالرجوع إلى الوضعية التي ارتبطت في منتصف السبعينات حيث كانت وضعية تنافسية ضعيفة بالمقارنة على ما هي عليه اليوم فالمشاكل الأساسية للنشاط المنظم قبل وبعد الحرب العالمية الثانية قد مست الإدارات التي تحتوي على أعداد كبيرة من الأفراد ورؤوس الأموال والموارد والموازنة، وعلى هذا الأساس وضعت أنظمة للإعداد ومن ثمة تطبيق التقنيات العلمية أو الأمثلية

من أجل عمل شيء ما (أ. نعمان عبد الغني و د. حمروش أحمد رضا، 2017، صفحة 25 و26).

عموما فإن التطور الأهم في مفهوم الاستراتيجية كان إثر تأثرها بالتطور الحاصل في مختلف ميادين العلوم الاجتماعية، ما أدى إلى الحد من ارتباطها بالمفهوم العسكري، لتعرف بأنها "الجهد العلمي المخطط للتنسيق بين عدد من العناصر الاقتصادية والسياسية والثقافية والعسكرية لصياغة المستقبل على المدى الطويل، والتي أصبحت بالغة الأهمية بالنسبة للقادة السياسيين والمخططين والعسكريين، ومن الباحثين من عرفها بأنها "نظام متناغم لمجموعة من الأهداف القابلة للتحقيق باستخدام الوسائل المتاحة كافة وفق اختيارات متعددة مبنية على أسس علمية وفنية بما يضمن الاستجابات لحاجات بيئية معينة في إطار زمني متسلسل" (صلاح حسن أشمري، 2011، صفحة 11).

**1-2- تعريف الاستراتيجية:** يعرفها جورج ستينر (George Steiner) بأنها عبارة عن وضع أغراض وأهداف المؤسسة في ظل ظروف المؤسسة الخارجية والداخلية، وإعداد استراتيجيات معينة لتحقيق تلك الأهداف، ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات.

ويعرفها توماس (Tomas) على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (إسماعيل محمد السيد، 2000، صفحة 26).

### 1-3- مبادئ الاستراتيجية:

- المبدأ الأول والمحوري هو تحديد كافة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- العمل على وضع استراتيجية مرنة تستطيع أن تتكيف في حال تغيرت البيئة المحيطة للعمل.
- التخطيط الإداري والاستراتيجية وسائل مساعدة منهما للآخر.
- شمولية الاستراتيجية وتكاملها، حيث تغطي كل الأهداف المرجوة ولا تغفل عن أحدها.

**1-4- شروط وضع الاستراتيجية:** (ناصر دادي عدوان، 2001، صفحة 18):

- أن تكون الاستراتيجية محددة وواضحة.

- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.
- أن تكون ملائمة لإمكانات المؤسسة وبمستوى مخاطر مقبولة.
- أن تكون مختلف شروط الاستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.
- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الاستراتيجية.

## 2- العوامل الواجب مراعاتها عند صياغة الاستراتيجية:

**2-1- عوامل البيئة الخارجية:** تعتبر البيئة الخارجية مجموعة من العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية... إلخ، فإنه يكون لزاماً أخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات أهمها: (كحايلى مختار و زيدان عبد المالك، 2015، صفحة 40)

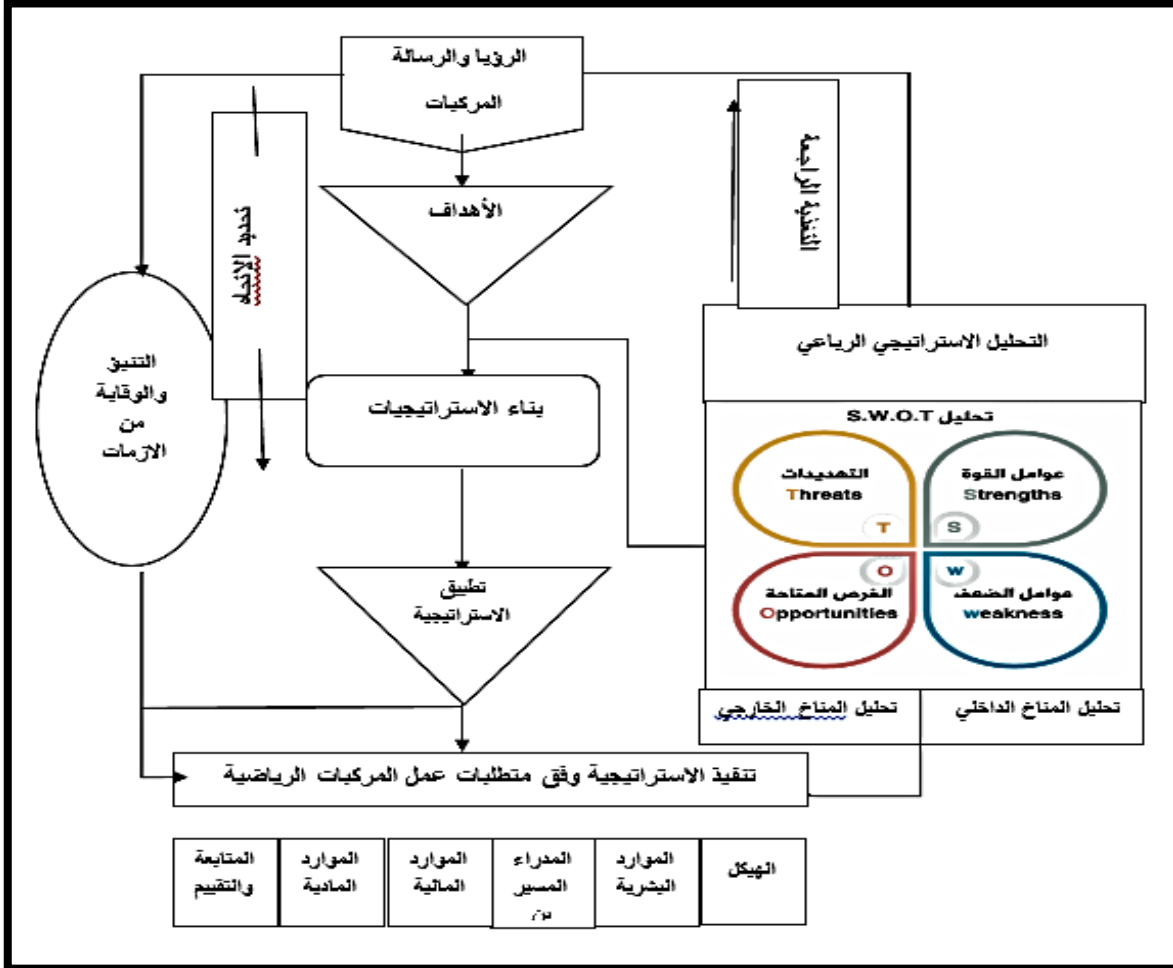
- المتغيرات البيئية الخارجية، الأساليب البديلة، تقييم البيئة.

## 2-2- عوامل البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وفقد ما تحتاجه لصياغة استراتيجياتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفاعلية أكبر وأدق، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل. (غسان مدحت خير الدين، 2013، صفحة 15 و 16).

الشكل (1):

العنوان: رسم بياني يوضح بناء استراتيجية التسيير الخاصة بالمركبات الرياضية.



المصدر: من إعداد الباحث.

تحليل swot: التحليل الاستراتيجي وفق SWOT هو تحقيق ما يلي:

- تعظيم نقاط القوة، تعظيم الاستفادة من الفرص، إصلاح نقاط الضعف، مواجهة التهديدات.

والنموذج المستخدم في التحليل لتحديد الموقف الاستراتيجي يعرف بالنموذج الثنائي أو النموذج المزدوج للبيئة والأداء أو النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف ويطلق عليه بالإنجليزية (SWOT analysis) وهو اختصار للكلمات: نقاط القوة strengths، ونقاط الضعف weak nesses الفرص opportunitres والتهديدات threats. ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداها نتائج تقييم البيئة الداخلية والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية (ماهر، 1999، صفحة 134).

3-أنواع الاستراتيجية: فحسب سلاينر وآل Sleiner et Al، لا يوجد تصنيف مقبول للاستراتيجيات، بشكل عام، إلا أن هناك محاولات بذلت لتكوين مجاميع للاستراتيجيات لتوضح أبعادها وهي: (أ. نعمان عبد الغني و د. حمروش أحمد رضا، 2017، صفحة 28 و 29).

### 3-1التصنيف المعتمد على مجال الاستراتيجية وهو:

- الاستراتيجية الكبرى، استراتيجيات البرامج، الاستراتيجيات التفصيلية.

### 3-2-التصنيف المعتمد على المستوى التنظيمي وهو:

- استراتيجية المؤسسة أو المنظمة (المقر الرئيسي)، استراتيجية الأقسام.

### 3-3-التصنيف وفق الغرض والوظيفة وهو:

- الاستراتيجية التنافسية، استراتيجيات (منتوج/سوق)، استراتيجيات المالية.

### 3-4-التصنيف وفق الاستراتيجيات الشخصية للمدراء وهو:

- الاستراتيجية الجزئية aggressive، الاستراتيجية الهادئة mild.

### 4-العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية:

#### 4-1-البعد المكاني: هذا المفهوم المعتمد على المكان أي البيئة، طوره (Ansoff) الأمريكي

الذي جعله يهتم بالاختيارات لدى مؤسسة ما المتعلقة بالبيئة، نلاحظ أن هذا المفهوم المكاني للاستراتيجية يرتكز على الشكل الخارجي ويعني تأثير البيئة على قرارات المؤسسة وهذا بالمقابل على المفهوم الزمني الذي يرتكز على الشكل الداخلي ألا وهو تأثير قرارات المؤسسة على البيئة، ويلفت النظر على هذين المفهومين لا يتنافيان بل يتكاملان وباجتماعهما يتكون مفهوم مكاني زمني، أي مفهوم يعتمد على المكان بنسبة ما وفي آن واحد على الزمان بنسبة متكاملة مثلا: على مستوى مؤسسة ما، مدير الإنتاج يعطي أهمية كبرى للمفهوم الزمني 75% و 25% للمكان، أما مدير التسويق يوزع في طريقته الاستراتيجية أهمية 25% للزمان و 75% للمكان (كحايلي مختار و زيدان عبد المالك، 2015، صفحة 38).

**4-2- البعد الزمني:** وهي الفترة المطلوبة للاستراتيجية لتحقيق آثارها وهي (أ. نعمان عبد الغني و د. حمروش أحمد رضا، 2017، صفحة من 29 إلى 32).

**4-2-1- الفترة قصيرة الأمد:** وهي القرارات قصيرة الأمد والتي تقل عادة عن سنة (والتي يمكن قياس تأثيرها بالساعات، أيام، أسابيع...) فهي قرارات تشغيلية تتعلق بالشراء، الأفراد، الإنتاج، الصيانة وسياسات السيطرة على النوعية.

**4-2-2- الفترة المتوسطة:** وهي القرارات التي يمكن قياس تأثيرها بالأسابيع والشهور، وهي تتعلق بالتشغيل متوسط الأمد، وتشمل التنبؤ بالطلب، والقرارات التخطيطية، تحديد حجم قوة العمل، والقرارات التي تخص توزيع السلع، ووضع مستويات التخزين والخدمات.

**4-2-3- الفترة طويلة الأمد:** وهي القرارات الاستراتيجية طويلة الأمد، وتتمثل في اختيار توقيت وموقع وحجم تشييد المرافق الإنتاجية الجديدة. وهذه القرارات يمكن قياس تأثيرها بسنة أو أكثر، ويتطلب اتخاذ مثل هذه القرارات معلومات حول التنبؤ بالمنتجات الجديدة والقائمة والخصائص المتغيرة للسوق، وتغيرات التكاليف وتوفير الموارد.

**4-3- بعد التخصص:** تشير العديد من الدراسات بأن المؤسسات المتخصصة غالباً ما تكون أكثر نجاحاً، حيث أوضحت دراسات كل من هايس وويلبرايت (Hayes et Wheelwright) أن المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات أقل تكون غالباً أكبر ربحاً.

**4-4- بعد التقييم:** ويتم تقسيم هذا الأخير على ثلاثة أسس وهي:

**4-4-1- التكلفة:** تعتبر التكلفة المنتج الجاهز للاستهلاك، والتي يتحدد في ضوءها سعر البيع في السوق، الوسيلة الرئيسية لتقييم الاستراتيجية، وبسبب صعوبة التأكد من مدة الاستفادة من الطرق الجديدة تكون التكاليف الثابتة لها هي الأكثر صعوبة في التقييم.

**4-4-2- النوعية:** ووفقاً لهذا البعد، يتم تقييم الاستراتيجية، بحيث تكون نوعية المنتج المحدد الرئيسي لنجاحه في السوق، وتعتبر نوعية المنتج هي الوسيلة الأولى لتقييم أداء الإنتاج في الدول المتقدمة، ومنها اليابان، حيث تصل أهمية النوعية، حسب التصريح الذي أدلى به نائب رئيس



شركة تويوتا (TOYOTA) السابق "تايشي أونو" مهما يعتقد المدير ما هو مقدار خسارته بسبب النوعية الرديئة، فإن الخسارة في الواقع هي ست أضعاف ما يعتقد (Taguchi et Clausing).

**4-4-3-الربحية:** تعد هذه الأخيرة خط للمنتج المحدد لنجاح الاستراتيجية، إلا أن معظم الأرباح في الأمد القصير، قد تكون استراتيجية ضعيفة للمؤسسة، إذا ما تطلب تخفيض في الاستثمار، في طاقة وتكنولوجيا جديدة، أي لا تكن الاستراتيجيات التي تحقق ربحاً قصيراً الأمد بالضرورة أفضل لمصلحة المؤسسة في المدى الطويل (Nahmias).

**4-5-بعد التوافق (الاتساق):** قد تضحى الاستراتيجية خليط كافة سياسات المؤسسة التي تؤثر على الإنتاج، فقد يتم تصميم سياسات الأفراد والأجور لتشجيع الكلفة وتحسين الإنتاجية، وتوجه الرقابة والسيطرة على المخزون والجدولة وخطط الإنتاج نحو تقليل تكاليف الإنتاج وتحسين المعايير، ويوجه تصميم طريقة العمل نحو إنتاج منتجات ذات نوعية عالية، وكل من هذه السياسات تعظم هدف معين مختلف، وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة أسباب قد تدفع المؤسسات إلى عدم انتهاج التوافق في صياغة استراتيجيات تتناسب مع مهماتها ورسالاتها ومنها:

**4-5-1-الحرافية:** يتأثر رسم استراتيجية المؤسسة بمدى تطابق أو اختلاف أهداف ووجهات نظر مدراء التنفيذ بين المختصين كمدراء، الإنتاج، المبيعات، المالية والأفراد. فهؤلاء لا يقومون بتحقيق نفس الأهداف، إذ يحاول بعضهم تقليل التكاليف، ويسعى آخرون لتحسين نوعية محيط وظروف العمل، فيما يرغب غيرهم في تعظيم التدفق النقدي للمؤسسة.

**4-5-2-التنوع:** قد تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات جديدة في المعامل أو الورشات القديمة وهذا بهدف تقليل الاستثمار في الطاقة الجديدة. فمن وجهة نظر الإدارة فإن هذا الإجراء يخفض التكاليف الثابتة، إلا أنه قد يؤثر سلباً على نوعية المنتج.

**4-5-3-التغير في المهام الإنتاجية:** قد يتم اتخاذ قرار بإضافة طاقة إنتاجية على ضوء الطلب المتوقع في السوق، إلا أن السوق في تغير مستمر، وبالتالي يمكن أن تتغير وظيفة المعمل أو الورشات، وبعد هذا التغير، فإن الأهداف التي كانت تعدّ معقولة عند إنشاء المعمل، تصبح قد لا تعني شيئاً.

**4-5-4-الأهداف الصريحة:** يجب على الإدارة أن تستوعب كيفية ملائمة أهداف الإنتاج مع استراتيجية المؤسسة ككل، وذلك حتى تكون هناك سياسة ثابتة. فليس باستطاعة أقسام المالية التسويق والإنتاج تطوير استراتيجية ثابتة معنى بصورة معينة، ما لم تكن هناك استراتيجية واضحة على مستوى المنشأة ككل (Nahmias).

### 5-خصائص الاستراتيجية:

- الاستراتيجية هي رد فعل للمشروع لما يتوقعه من تهديدات أو فرص في البيئة، ولما هو موجود فعلا من عناصر قوة أو ضعف في أداء المشروع.
- تركز الاستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المشروع (كلها أو جزء منها)، وذلك لأن شكل تخصيص الموارد الحالية يمكنه فقط من بقاء الشيء على ما هو عليه ومواجهة التغيرات البيئية تتطلب تغيير في هيكل الموارد الحالية وطريقة توزيعه على الاستخدامات.
- الاستراتيجية هي تحرك مرحلي، ويعني هذا إنه بحسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المشروع، يتحدد أسلوب التحرك، ويعني هذا أيضا المرونة في التصرف.
- هناك جانب من المخاطرة يكتنف الاستراتيجيات، وذلك لأن الاستراتيجية تنبني على قدرة المشروع وعلى التنبؤ بالتهديدات والفرص البيئية، والتنبؤ به قدر من عدم العلم أو المخاطرة.
- تستغل الاستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع في مواجهة المشاكل والتهديدات التي يوجهها، أو في اقتناص الفرص المتاحة، وقد تكون هذه المزايا في نوع معين من الموارد.
- إن التحركات الاستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الزمن الطويل، وقد تتكرر أو لا تتكرر، وذلك استنادا إلى طبيعة الظروف البيئية. (أحمد ماهر، دون تاريخ، صفحة 126).

### 6-الرؤية الاستراتيجية:

**أ-رسالة المؤسسة:** تحمل رسالة المؤسسة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض من إنشائها، وتحاول رسالة الهيئة الإجابة عن التساؤلات الجوهرية المتمثلة فيما هو مجال عمل

المؤسسة...؟ وما هي الأعمال واللغات التي ستؤديها مستقبلاً...؟ فلا بد أن تتسم تلك الرؤية بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدالة، الوجيزة والواضحة المعالم، كما تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المؤسسة وأهدافها وأعمالها وأنشطتها، بالإضافة يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والشركاء مع الهيئة، فرسالة إحدى شركات الاتصالات على سبيل المثال هي "حياة أسهل" تتضمن الهدف من وجود هذه الشركة المتمثل في تسهيل الحياة على المتعاملين معها، حيث أنها توفر لهم الاتصال لجميع مناطق العالم بسهولة ويسر وبأرخص الأسعار وبأسهل الطرق ومن أي منطقة من مناطق الدولة، كما نجد رسالة مجلس دبي الرياضي في دولة الإمارات العربية المتحدة تنص على "بناء قطاع رياضي متطور يجعل من إمارة دبي العلامة الرائدة في عالم الرياضة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والقدرات" التي انبثقت من رؤية شمولية هي بناء مجتمع رياضي متميز (أ. نعمان عبد الغني و د. حمروش أحمد رضا، 2017، صفحة 66 و67).

**ب-تحديد الأهداف:** الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة المهام والأنشطة المخططة مع اتباع مراحل المنهجيات الاستراتيجية، حيث تحدد الأهداف بصورة ما لذي يجب إنجازه ميدانياً أو فعلياً؟ متى؟ وما هو المقدار؟ والتكلفة(الموازنة)؟ كمت تختلف الأهداف عن الغايات، حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب الهيئة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، فقد تكون الغاية هي العائد الاقتصادي المالي والمعنوي، الكفاءة، النمو، التميز، الصدارة، الإبداع والأشهار... الخ، وعليه فإن الرؤية هي الجوهر الملموس للمبادرات الفكرية الإبداعية التي تمهد للتفكير الاستراتيجي في حين الرسالة هي نتاج الرؤية لما تتوقعه الهيئة للمستقبل والتي في ضوءها يمكن القيام ببناء الغايات التي تسعى لتحقيقها انسجاماً، ونتائج تحليل العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتحديات والعوامل الداخلية المتمثلة بموازن القوى والضعف مع الحفاظ على القيم الأساسية للمجتمع (أ. نعمان عبد الغني و د. حمروش أحمد رضا، 2017، صفحة 67 و68).

**6-1-التفكير الاستراتيجي:** لا شك أن عملية الابتكار والإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم، ولا ينبغي أن تعدّ النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه

بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العلمية أكثر فيلجّون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأنّ الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمّن العمل وتحفظ الادوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكثيف مدروس ومنتج، ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الاستراتيجية الإبداعية وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي: (زياد خليل قبلان، بدون تاريخ، صفحة 62 و63).

- إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير طويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو ايجاد البرامج الجديدة نحو ذلك.
- إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم هو أول خطوة في اتجاه تحقيق الاهداف لأنه ستنتج عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء.
- إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم على أنهم يمثلون جزءاً من الاستراتيجية وعنصرها هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها.

**6-2-مستويات الاستراتيجية:** وتنقسم بدورها إلى ثلاث مستويات: (أ. نعمان عبد الغني و د. حمروش أحمد رضا، 2017، صفحة 108 الى 114).

### 6-2-1-استراتيجية المنظمة:

وترتكز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوات المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها، وتعكس استراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة، وتأخذ استراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي:

أ- **استراتيجية الاستقرار:** او ما يسمى أحيانا استراتيجية النمو المحدود، وهي أفضل البدائل الاستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة

ووفقاً لهذه الاستراتيجية تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية.

**ب- استراتيجية النمو:** وهي الاستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والارباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة.

**ج- استراتيجية التقلص أو الانكماش:** وهي الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً ولا بد من إتباع استراتيجية انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني.

**6-2-2- استراتيجية الأعمال:** إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة، تمتلك منتجاً معنياً وسوقاً معنياً ومجموعة من المنافسين ورسالة، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد، والتي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها، وتتبنى استراتيجيات، وخلافاً لاستراتيجية المنظمة فإن استراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم، ولها عدة أشكال:

**أ- استراتيجية القيادة في التكلفة:** تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الاستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين في السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح.

**ب- استراتيجية التميز:** وتعني هذه الاستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة، وتتمي ولقاء المستهلك لمنتجاتها.

**ج- استراتيجية التركيز:** وهي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية

إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء...إلخ.

**6-2-3-الاستراتيجيات الوظيفية:** يقصد باستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال التابعة من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة، وتقسيم الاستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى سبعة أنواع وهي:

**ب-استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات:** إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الاستراتيجيات بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

**ج-استراتيجية التمويل:** تسعى الاستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ استراتيجياتها، مع توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لاستراتيجية الأعمال.

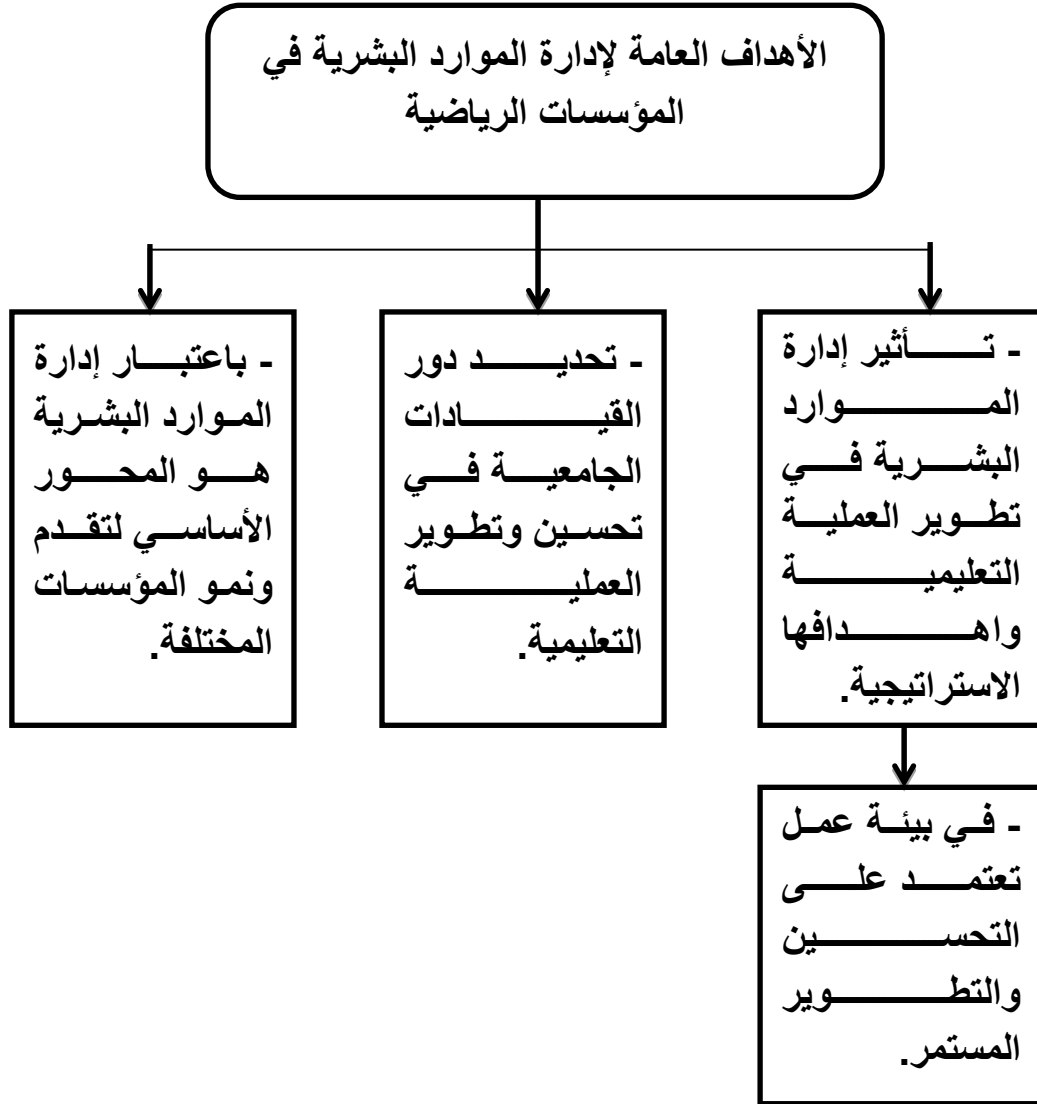
**د-استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** تعتبر استراتيجية الموارد البشرية من الاستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الاحتياجات مع العمالة، الاختيار، والتعيين، والتدريب، والنقل، والترقية، والحوافز، وتقييم الأداء وغيرها، وتساهم هذه الاستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة، كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاج والجودة.

**7-ماهية الموارد البشرية:** إن الموارد البشرية هي من أهم موارد المنشأة وأصولها المملوكة ولا يمكن تصور تحقيق المنشأة بدونها، ولهذا فإنه من الضروري على الإدارة الاهتمام والاستثمار بالعنصر البشري لأن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في

أداء أعمالهم ووظائفهم مع مواكبة التغيرات البيئية والمنافسة العالمية في إطار الصراع الاقتصادي الجديد (قطاب محمد، 2017، صفحة 68).

## 7-1- أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية:

الشكل (2): الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.



المصدر: حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف ابراهيم بخاري، 2007 المدخل المعاصر في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الإسكندرية-مصر، ص229.

## 7-2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

- إن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد (أشوك شاندا و شلبا كوبرا، 2002، صفحة 10).
- الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد البشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة (مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، 2007، صفحة 34).
- إن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المنشأة بكونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو ايجاد مثله من قبل المنشآت الأخرى ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المنشأة (عبد العزيز بدر النداوي ، 2009، صفحة 39).
- ◀ الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي (جمال الدين محمد مرسي، 2006، صفحة 21).

## 7-3- المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

### أ- تخطيط الموارد البشرية:

حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (الموارد البشرية)، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها (مصطفى نجيب شاوش، 2005، صفحة 132).

ب- استقطاب الموارد البشرية: 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 (أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 225).



ج-الاختيار والتعيين: ويعرف الاختيار والتعيين على انه العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناءً على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم (مازن فارس رشيد، 2004، صفحة 502).

د-الأجور والحوافز: تلعب الأجور والمرتبات والميزات المادية الاخرى دورًا مميّزًا في إثارة رغبة العاملين في الاستمرار في العمل، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة (بن عنتر عبد الرحمان، 2010، صفحة 31).

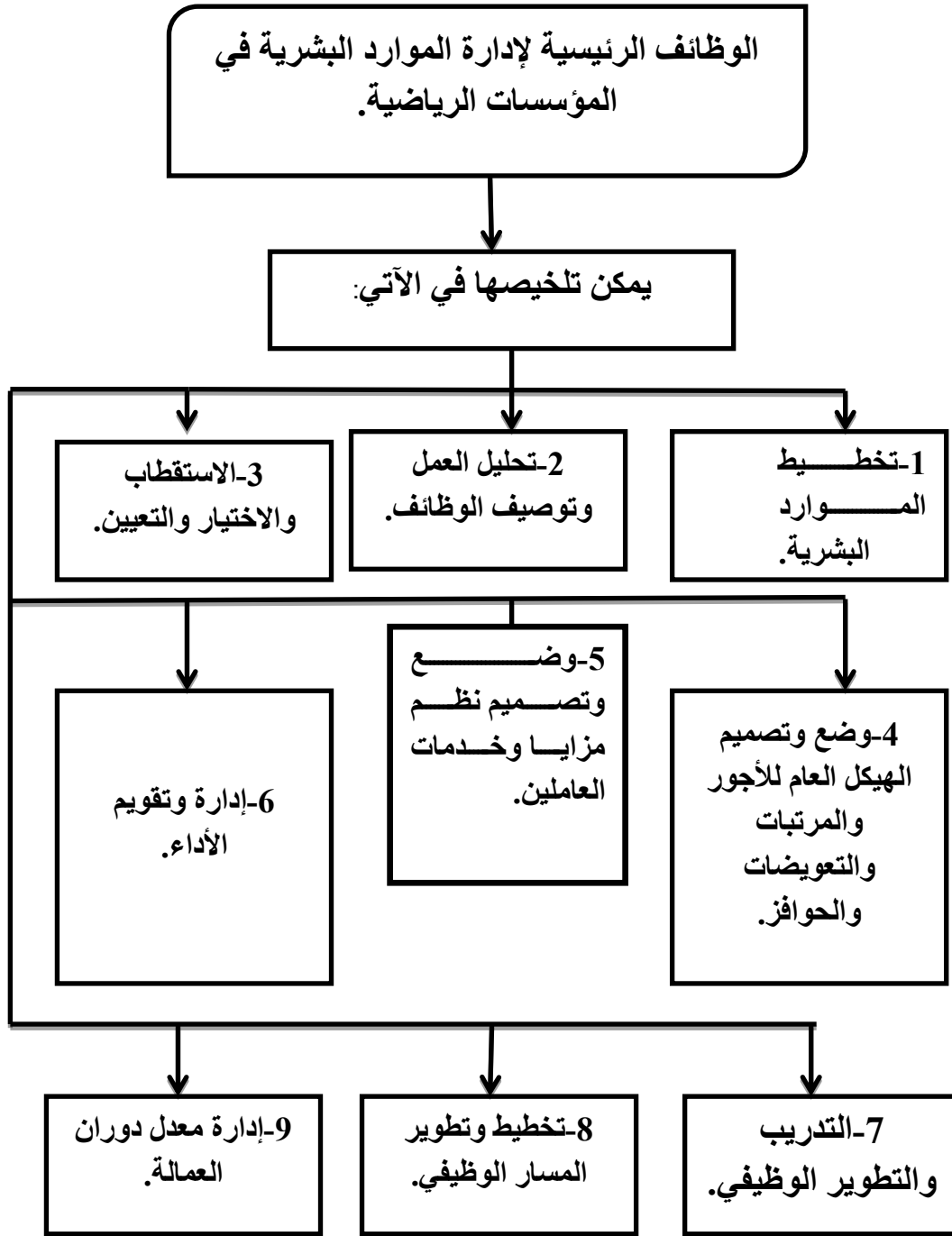
7-4-موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنشأة: أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا استراتيجيًا وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منشأة لأخرى لعدة عوامل منها (فيصل حسونة، 2008، صفحة 16)

#### 7-5-إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي:

أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل أن تصميم برامج ووضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة من سوق العمل، وتنتقي أنسبها وتعلمها، وتدريبها، وتنميتها، وتحفزها، وتزرع لديها الولاء والانتماء للمنشأة وتحافظ على سلامتها وصحتها في العمل، وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على إنجاز استراتيجية المنشأة وتحقيق أهدافها (قطاب محمد، 2017، صفحة 87 و 88).

7-5-1-استراتيجية الموارد البشرية: هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنشأة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنشأة العامة وظروفها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعاشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة (عمر وصفي عقيلي، 2005، صفحة 71).

الشكل (3): الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية:

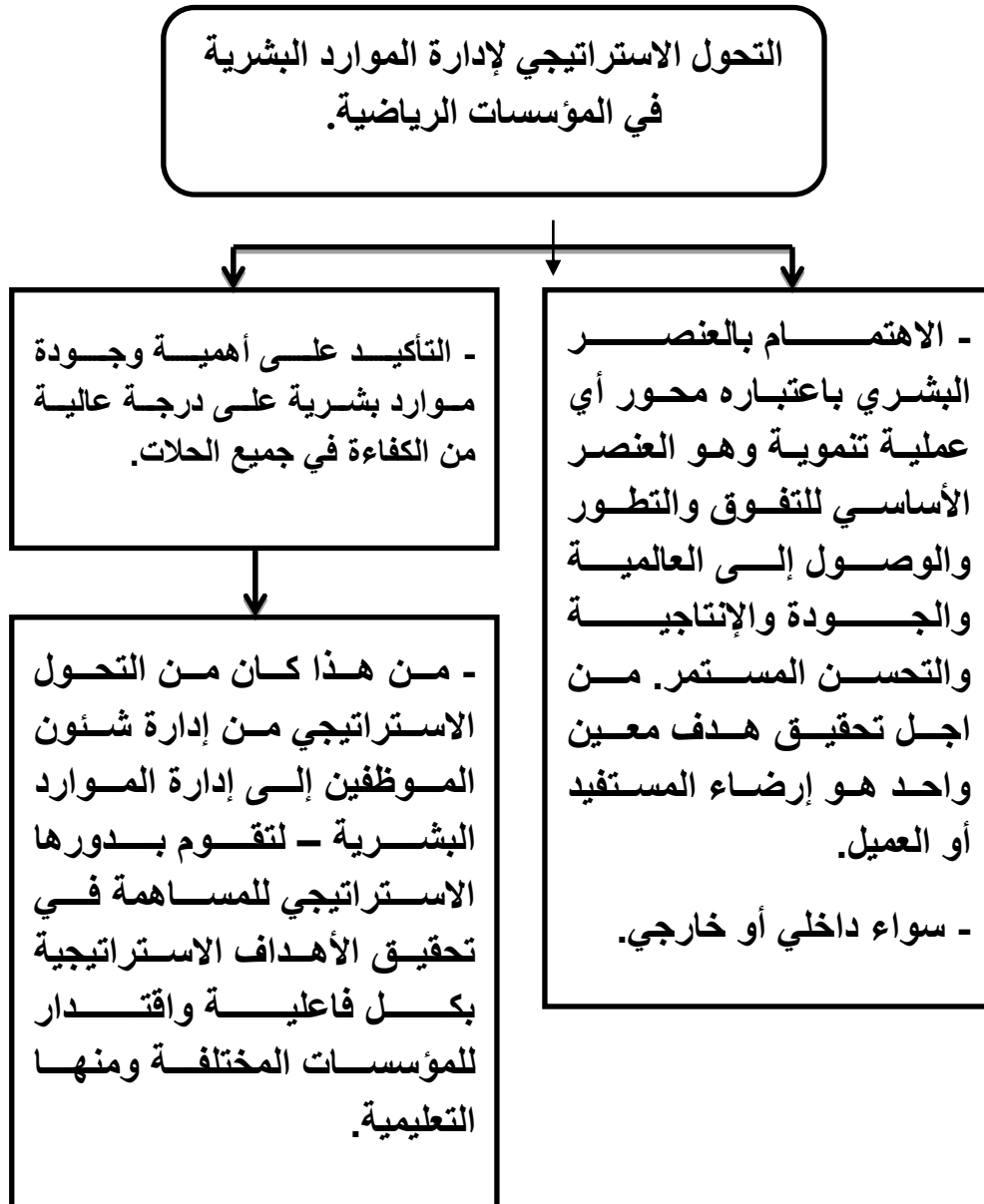


المصدر: حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف ابراهيم بخاري، مرجع سبق ذكره، ص244.

7-5-2- أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية: تعتبر الموارد البشرية و وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وسيرورة أي مؤسسة سواءً كان مجال عملها إنتاجياً أو خدمياً، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماماً كبيراً بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها

على المدى المتوسط و الطويل، مراعاة اهتمامها 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 من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي (قطاب محمد، 2017، صفحة 91).

الشكل(4): التحول الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.



المصدر: حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف ابراهيم بخاري، مصدر سبق ذكره، ص231.

7-5-3- استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تهدف إلى صياغة استراتيجية من أجل التسيير الفعال للإفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي (أ. نعمان عبد الغني و د. حمروش أحمد رضا، 2017، صفحة 118).

## 8- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

8-1- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فهي "تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية (أ. نعمان عبد الغني و د. حمروش أحمد رضا، 2017، صفحة 117 و 118)، ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع منها استراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

## 8-2- الخطة الاستراتيجية:

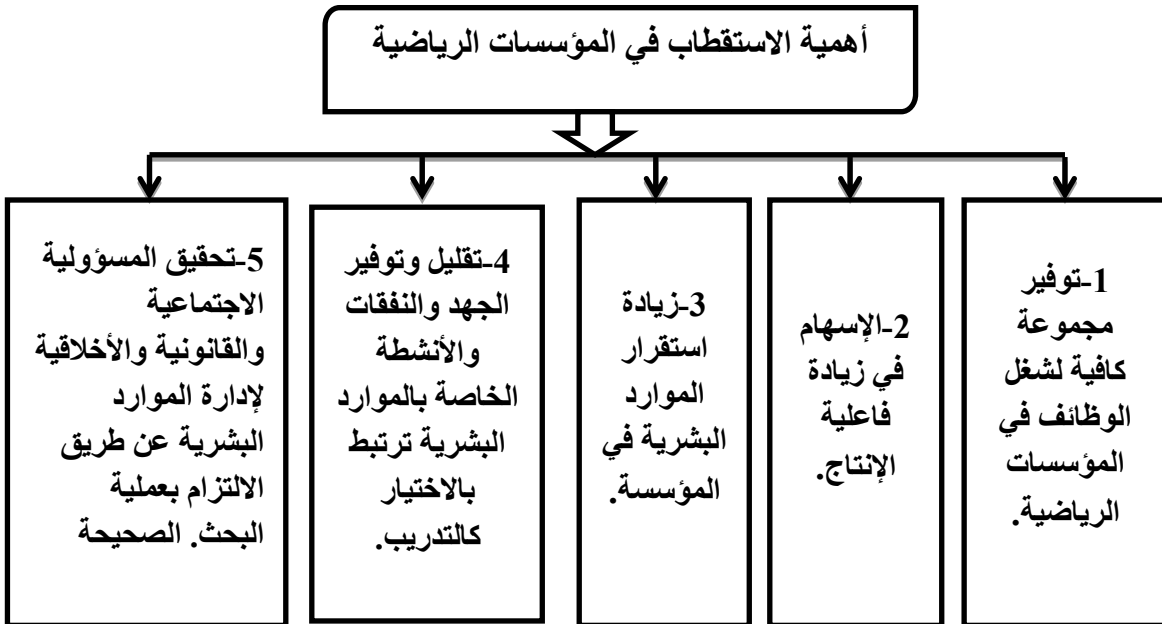
❖ **لا نجاح بلا خطة مدروسة:** يعد التخطيط أحد أكثر مجموعات الحركة في الإدارة شيوعاً، وبمفهوم بسيط جداً، التخطيط هو الاتجاه لشيء ما... لنظام ما... ومن ثم العمل من أجل سير هذا النظام وإتباعه لذلك الاتجاه، والأنظمة لها مدخلات وعمليات ومخرجات ونتائج، فهم يبدؤون عملهم من النتائج وهي (المخرجات، النواتج)، فهم يفضلون العمل العكسي عبر النظام وذلك للتعرف على احتياجات العمليات حتي يحصلوا على النتائج ومن ثم يقومون بتحديد المدخلات (أو المصادر) التي تحتاجها العمليات لكي تبدأ (زياد خليل قبلان، بدون تاريخ، صفحة 102).

❖ **كيف أضع الخطة:** من الأشياء التي لا يختلف حولها إثنان أن عدم وضع الخطط على الورق يهدم فكرة الخطة من بدايتها ويجعلها في خبر كان، لذا فأول شيء تفعله هو أن تمسك بالورقة والقلم لتسجل أفكارك أولاً، ثم بعدها خططك، إنك-وأنت تضع خططك على الورق-تبدأ في صياغة حلمك بجدية وقوة، فالخطة المكتوبة على الورق لها عدة ميزات ندرجها كما يلي (زياد خليل قبلان، بدون تاريخ، صفحة 108): وضوح الأفكار والخطط مع القدرة على تغيير وتعديل خططك متى شئت.

8-3- استراتيجية الاستقطاب في المؤسسات الرياضية: تأتي عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة للانخراط سلك الوظيفة والاستمرار فيها بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف وذلك عقب الإعلان عن الوظائف ومواعيد امتحانها (قطاب محمد، 2017، صفحة 92). وتبدأ عملية الاستقطاب بعد وضع خطة تحديد الموارد البشرية التي تحدد الأعداد من الوظائف الجديدة المطلوب تعبئتها حسب التخصصات المختلفة في الأوقات المحددة حسب النشاطات المعنية التي تتطلبها المنشأة الرياضية. والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها، ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها (أ. نعمان عبد الغني و د. حمروش أحمد رضا، 2017، صفحة 118).

8-3-1- تعريف الاستقطاب: 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. (أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 225).

الشكل (5): أهمية الاستقطاب في المؤسسات الرياضية:



المصدر: حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف ابراهيم بخاري، مرجع سبق ذكره، ص 115.

8-3-2- أهداف الاستقطاب: أهداف الاستقطاب تحقق ما يلي (حسن إبراهيم بلوط، 2002، صفحة 121): جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي تستند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.

◀ إبراز وتسويق دور المنشأة الاستخدامي أمام الرأي العام، وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين فيه (السوق)، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تتفرد بها عن سواها من المؤسسات التي تقصد هذا السوق.

◀ تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.

8-4- استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الرياضية: 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، 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 والأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة (مازن فارس رشيد، 2004، صفحة 491).

#### 8-4-1- خطوات ومراحل عملية الاختيار والتعيين:

-المقابلة الأولية: 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 استيفاء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها (مازن فارس رشيد، 2004، صفحة 502).

-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، اعتماداً على أسلوب علمي، ومن بين البيانات الأساسية والمشاركة في كل الاستمارات البيانات الشخصية مثل: الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005، صفحة 170).

-**الاختيارات:** 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 (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، صفحة 171):

-**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 (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، صفحة 191).

-**الفحص الطبي:** يركز هذا الفحص على سلامة المتقدم من الناحية العضوية سواء ما يتعلق منها بالسمع والبصر والقدرة على التحمل وسلامة الأطراف العليا والسفلى وسلامته من بعض الأمراض السارية والمعدية وبعض الأمراض ذات الطبيعة المستديمة كالقلب والسكري وغيرها لأداء العمل المطلوب منه (خالد عبد الرحيم الهيثي، 2005، صفحة 134).

-**المقابلات الشخصية:** تنظم المؤسسات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل المناصب، اعتقادا منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، صفحة 173):

-**المقابلة النهائية:** حيث تمثل هذه الخطوة الأداء الوحيد والأعلى وزنا من بين خطوات الاختيار في تحديد من يحصل على العمل، وتعد المقابلة نوع من أنواع الاختيارات الشفهية، كم أن المعلومات التي يكمن أن تحصل عليها المنشأة عن طريق المقابلة يمكن أن تستخدم لتدقيق معلومات استمارة التقديم ونتائج الاختيارات تتأثر بالجوانب التالية (خالد عبد الرحيم الهيثي، 2005، صفحة 134): الوظيفة، ثقة المنشأة بالمقابلة، نوع الأسس القائمة على إجراء المقابلة.

-**الاختبار الأولي:** وتستهدف هذه الخطوة الاطلاع الميداني على الخصائص المهارية والمعرفية والسلوكية للفرد (خالد عبد الرحيم الهيثي، 2005، صفحة 134).

-**التعيين:** تستهدف هذه الخطوة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير على أداء

وسلوك المتقدم في نهاية الفترة، ويوضح الشكل وخطوات وإجراءات عملية الاختيار (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، صفحة 134).

#### 8-4-2- أهمية الاختيار والتعيين في المؤسسات الرياضية:

-أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة بما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانياته وطاقته، الامر الذي يعود بالنفع على المنشأة.

-أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنشأة قائماً وتعرضه لإصابات العلم محدوداً.

- أن وضع الشخص المناسب في المكان الغير المناسب له يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يشبع ميوله الخاصة ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدراً للمتاعب والمشاكل داخل المنشأة (محمد الصيرقي، 2009، الصفحات 249-250).

#### 8-5- استراتيجية التدريب والتطوير في المؤسسة الرياضية:

لم يعد مفهوم التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم البرامج التدريبية التقليدية داخل القاعات التدريبية ومنح شهادات المشاركة أو الاجتياز للبرنامج، بل أصبح خياراً استراتيجياً في مجال استثمار وتنمية الموارد البشرية، إذ أصبحت المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء تنفق الملايين سنوياً لتدريب عناصرها البشرية على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها الوظيفية، ولا يختلف مدلول كلمتي التكوين والتدريب في شيء، إلا أن كلمة التكوين تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم و مهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضاً في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداماً من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة، ومصطلح التكوين يستخدم كترجمة لكلمة "Formation" بالفرنسية، أما كلمة التدريب فهي ترجمة للكلمة الانجليزية "Training" (أحمد طرطار، 1993، صفحة 88).

#### 8-5-1- تعريف التدريب: هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو

المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من



خلال توسيع معرفتهم وصقل مهارتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة، مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال (نجم العزاوي، 2006، صفحة 14).

**8-5-2- أهمية التدريب:** للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة أو الفرد (حازم بن عبيد بن حازم القشامي، 2003-2004، صفحة 31).

#### أ- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسات الرياضية:

- زيادة الأداء والأداء التنظيمي، وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم، كما يساعد في ربط أهداف العمال بالمنظمة.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، مع انفتاح المنظمة على المحيط الخارجي ويطور أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

**ب- أهمية التدريب بالنسبة للفرد:** تتمثل الفوائد التي يحققها التدريب للأفراد على الشكل الآتي (سهيلة محمد عباس، 2003، صفحة 188):

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم لسياسات المنظمة، واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير دافعية الأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور والتميز والترقية والعمل.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال والتفاعلات مما يحقق الأداء الفعلي.

**8-5-3- أنواع التدريب:** يمكن تقسيم التدريب على أنواع مختلفة كما يلي (علي محمد ربايعه، 2003، صفحة 56):

أ-التدريب وفقا لعدد المتدربين: -التدريب الفردي، -التدريب الجماعي.

ب-التدريب وفقا لمكان العمل: -التدريب في الموقع، -التدريب خارج الموقع.

ج-التدريب وفقا لوقت العمل: -التدريب قبل الخدمة، -التدريب بعد الخدمة.

د-التدريب وفقاً للهدف: -تدريب المهارات، -تدريب السلوك.

8-5-4-أساليب التدريب: هناك العديد من أساليب التدريب (Training Methods) التي

يمكن استخدامها لإكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة، ولكل طريقة من هذه الطرق مميزاتا وعيوبها وظروف استخدامها، وذلك في ضوء عدة اعتبارات نذكر منها (مدحت محمد أبو النصر، 2007، صفحة 260).

-نوعية المتدربين، -المستوى الإداري للمتدربين، -عدد المتدربين، -موضوع التدريب، -فترة التدريب، -الإمكانات المتاحة مثل: الوسائل التدريبية، -ميزانية البرنامج التدريبي. وفيما يلي مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها في التدريب:

أ-المحاضرات: (Lecturing Méthode): خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعنية والتي تدعم بالوسائل التوضيحية، وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية. ومن مزايا التدريب عن طريق المحاضرات، إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدرب، كما يمكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار بعضها ببعض (جمال الدين محمد المرسي، 2003، صفحة 356).

ب- تدريب الحساسية (Sensivity Training Méthode): يقصد بتدريب الحساسية توفير المعارف واكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما، عن طريق تفاعله مع الآخرين، لا يعرفون بعضهم بعضاً، ويتعارفون دون الإفصاح عن المهنة أو الوضعية الوظيفية، ويتعايش هؤلاء الأفراد مع بعضهم لمدة خمسة عشر يوماً، وتتضح لكل فرد عيوبه عندما ينقد، ومزيهه عندما يثاب بالتقرب والتفاعل معه، وهكذا لكل من أفراد المجموعة التدريبية، وتتسق هذه الطريقة مع الأفراد الذين يحتلون المستويات الوسطى في التنظيم، حيث أنهم من الممكن أن يعبروا عن ذواتهم، ويتفاعلوا مع غيرهم دون خوف، ويتيح هذا التدريب الفرصة للفرد ليرى نفسه في عيوب الآخرين (محمد حافظ حجازي، 2005، صفحة 338).

8-5-5-أهداف التدريب: يمكن تقسيم الأهداف التكوينية إلى ثلاث أنواع من الأهداف كما

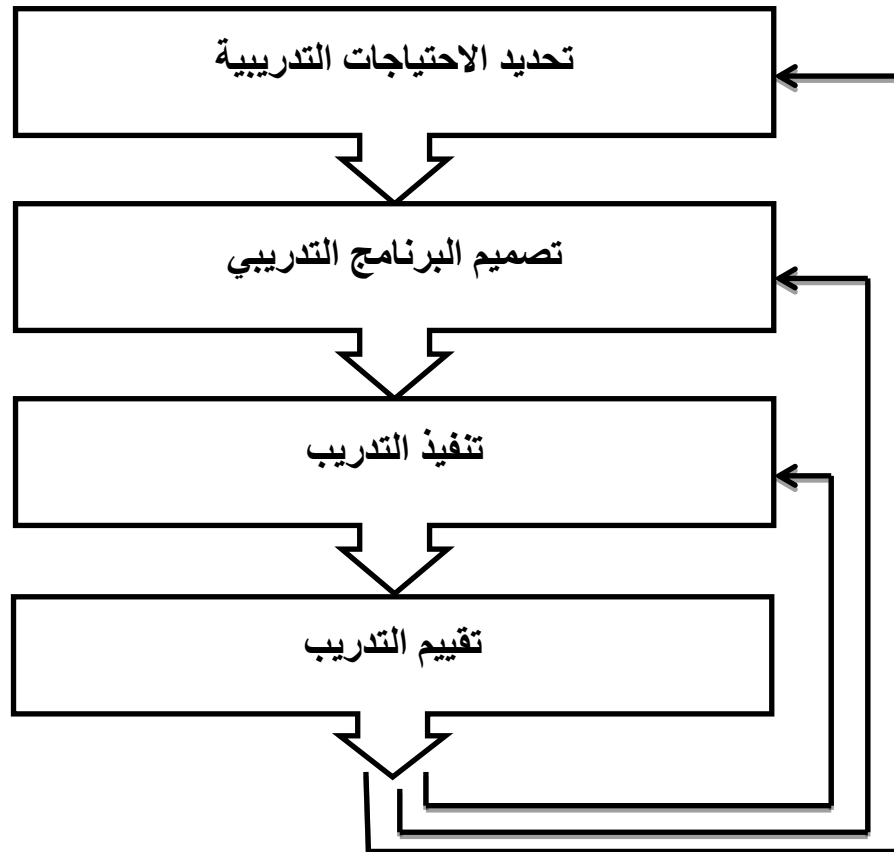
يلي: (حازم بن عبيد بن حازم القثامي، 2003-2004، صفحة 35).

أ-الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكارية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا، بحكم مسؤوليتها على الأهداف الاستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار.

ب-الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى، بمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، وتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

ج-الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العمال التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي تحتاجها أعمالهم، وبصورة عامة يمكن إجمال هاته الأهداف فيما يلي بالنسبة للفرد والمنظمة والدولة:

الشكل (6): يمثل مراحل العملية التدريبية.



Source: Dessler ,Gary, Personnel/Human Resource Management, Prentic Hall, Fifth edition,Englewood cliffs, New Jersey, 2004, P:25

الشكل (7): يمثل العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية المعاصرة.



المصدر: حسن أحمد الشافعي، مصدر سبق ذكره، ص 200.

8-5-6- أشكال التدريب: (صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط1، 2001، الصفحات 194-195).

أ-التدريب في مراحل الأولى من التوظيف: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد الحديث الالتحاق بالوظيفة، وعادة يتم خلال الأيام والأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف للعمل بالمنشأة وينقسم بدوره إلى أنواع على الشكل التالي:

◀ التوجيه العام: يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل، وأهداف ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها.

◀ التدريب التخصصي الابتدائي: ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

◀ التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ويتم ذلك بالتوحيد المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين أثناء تأدية العمل.

ب-التدريب في المراحل المتقدمة من العمل:

أ-التدريب بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة): ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة، التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب، في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية بها من وقت إلى آخر، ومثال ذلك وظيفة عامل الأرشييف الذي لا بد له من استخدام التقنيات الحديثة.

ب-التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة، أو للقيام بواجبات ومسؤوليات ذات مستوى عال، كما يمكن تقسيم التدريب تبعا للوظائف المختلفة وكذا حسب احتياجات المنشأة.

ج-التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين... الخ، ويهدف إلى تنمية

المهارات والخبرات بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية أو أعمال الشؤون المالية، وأعمال المحفوظات والسجلات، وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتوثيق كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

**د-التدريب الإداري القيادي:** هو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية:

◀ **مستوى الإشراف الأول:** هو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع عليهم مسؤولية العمل المباشر أو بطريقة غير مباشرة (إشرافيه) أو ما يسمى بالمستوى التنفيذي.

◀ **مستوى الإدارة الوسطى:** هو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول إلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة، بحيث يقوم هذا المستوى علاوة على إدارته بعدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينهما، فإنه يحقق الربط المباشر والسبيل بين المستوى التنفيذي ومستوى الإدارة العليا.

◀ **مستوى الإدارة العليا:**

هو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة، واتخاذ القرارات الأساسية.

### • التدريب في ضوء احتياجات العمل:

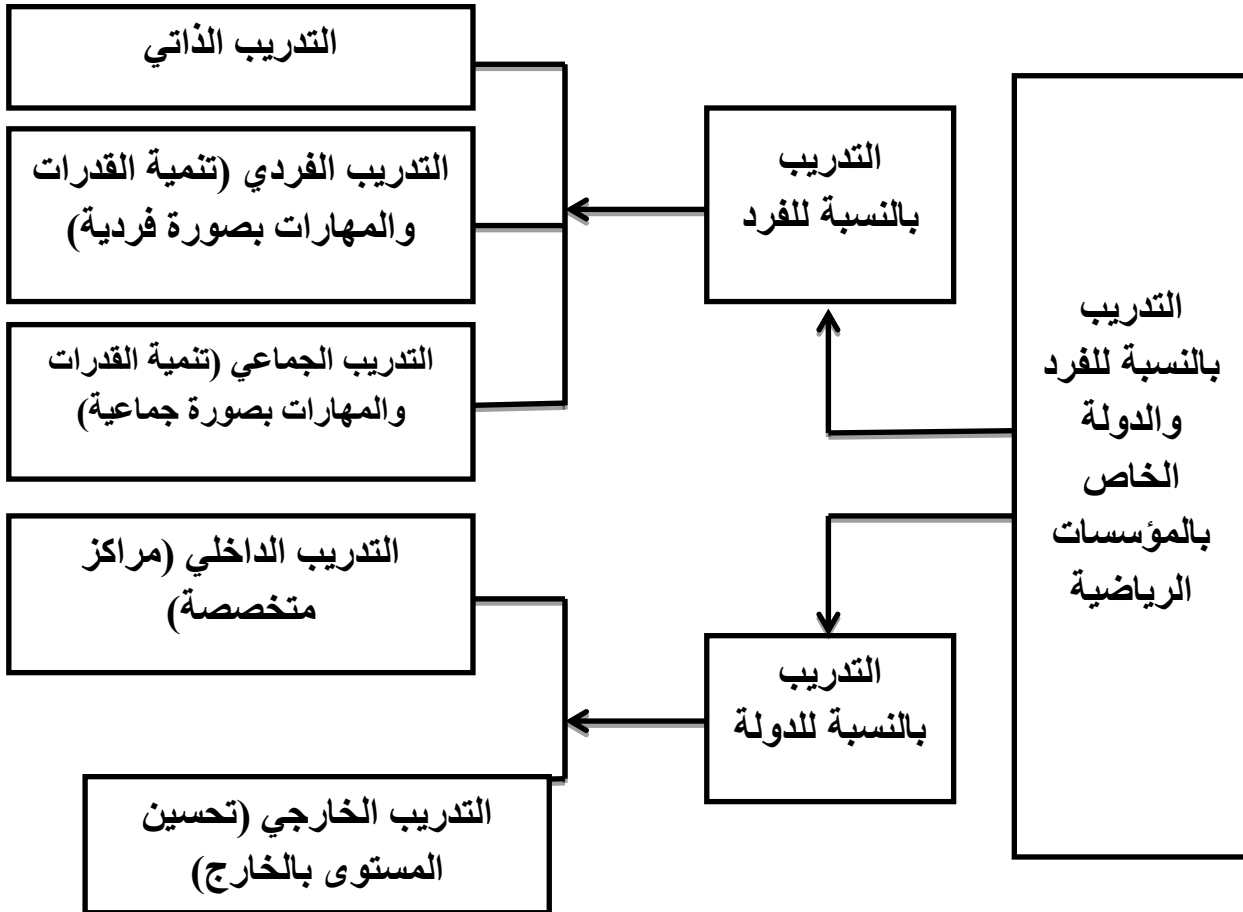
◀ **التدريب السابق:** هو ذلك النوع من التدريب الذي تغلب فيه الصفات النظرية ويسمى بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية، وتقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بالحياة العملية، ويمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.

◀ **التدريب التوجيهي:** هو ذلك التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بنشاطاته ومهامه المسندة إليه، وظروف عمله واتصالاته، ويطلق عليه بالتدريب الإرشادي أو الابتدائي، وفي هذا النوع من لتدريب ينتقل الفرد إلى عدة أقسام في منشأته خلال وجوده تحت التجربة حتى يتعلم ويعرف الكثير عن واجباته فيها.

◀ **التدريب اثناء العمل:** هو التدريب المكتسب عن طريق الأعمال المسندة إلى الموظف، ويطوره عن طريق الخبرة.

• التدريب في ضوء احتياجات الفرد والمؤسسة:

الشكل (8): يمثل التدريب بالنسبة للفرد والدولة الخاص بالمؤسسات الرياضية.



المصدر: من إعداد الباحث.

8-6-6- استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء:

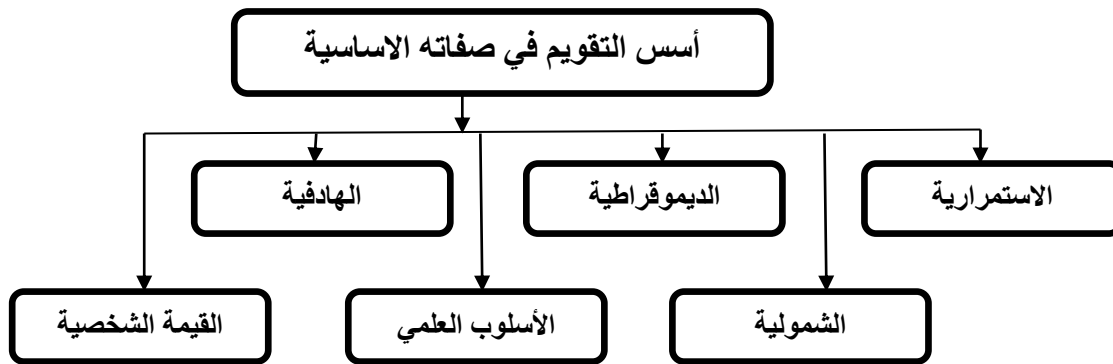
8-6-6-1- تعريف تقييم الأداء: بأنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً (السلم و صالح، 2002، صفحة 102).

8-6-6-2- أهمية نظام تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الحيوية في المؤسسات حيث تكمن أهميتها فيما يلي: (الجبوسي، 2005، صفحة 77).

◀ رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة.

◀ دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات.  
◀ يساعد في مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

الشكل (9): يمثل أسس التقويم في صفاته الأساسية.



المصدر: حسن أحمد الشافعي، مصدر سبق ذكره ص 136.

8-6-3- أهداف نظام تقييم الأداء: ينقسم نظام قياس وتقييم الأداء إلى مجموعة من

المستويات (السالم مؤيد سعيد و حرحوش عادل، 2002):

أ- على مستوى المنظمة:

◀ النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.  
◀ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

ب- على مستوى المديرين:

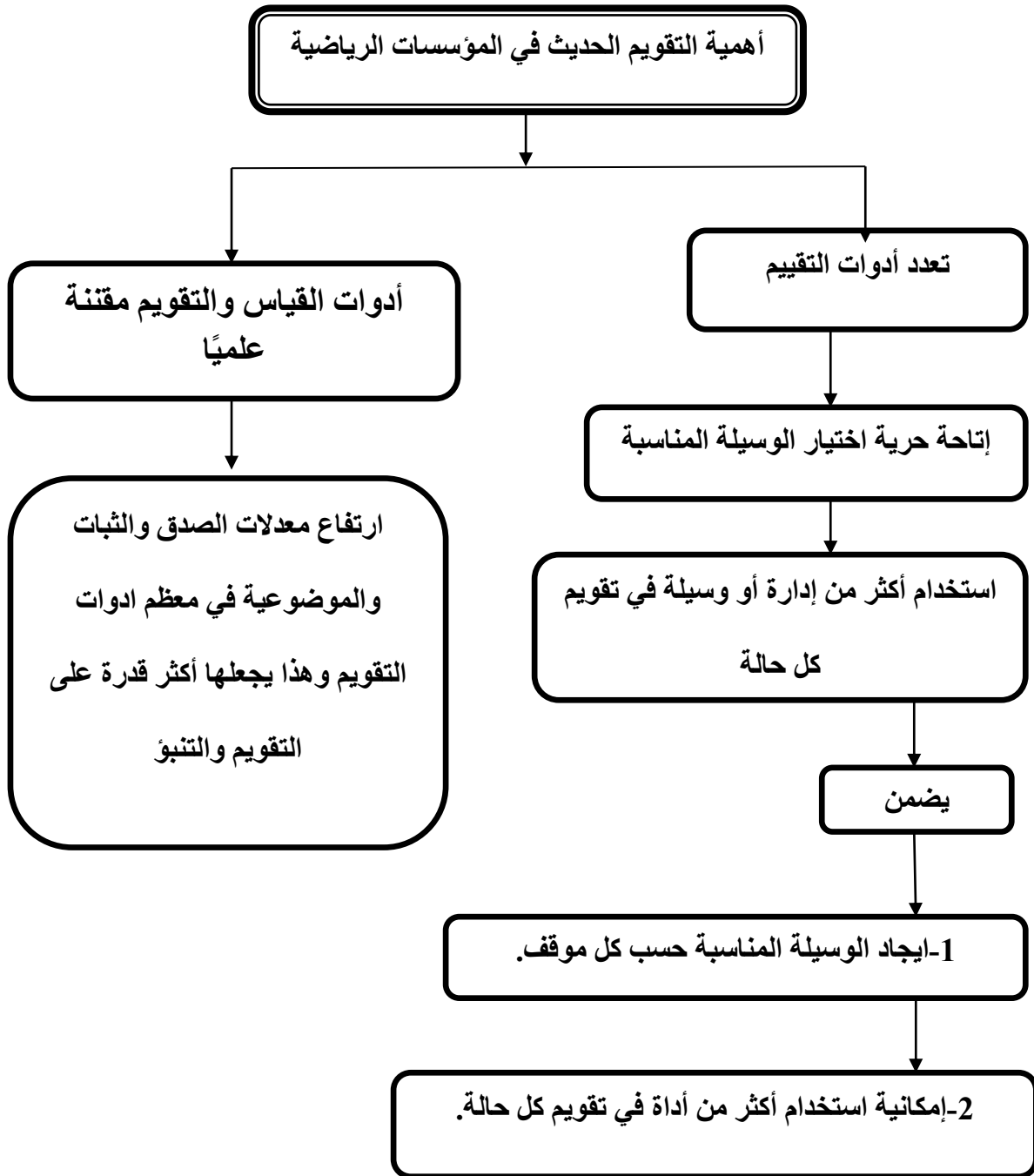
◀ الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.



ج- على مستوى المرؤوسين:

◀ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح بمجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.

الشكل(10): أهمية التقييم الحديث في المؤسسات الرياضية. ◀



المصدر: حسن أحمد الشافعي، مصدر سبق ذكره، ص136.

الجدول (1): يوضح طرق التقييم التقليدية والحديثة:

طرق التقييم الحديثة	طرق التقييم التقليدية
مقياس التدرج على الاساس السلوكي	طريقة الترتيب البسيط
مقياس الملاحظات السلوكية	طريقة المقارنة المزدوجة
الإدارة بالأهداف	طريقة التدرج
مراكز التقييم	طريقة التدرج البياني
	طريقة قوائم المراجعة
	طريقة الاختيار الإجباري
	طريقة المواقف الحرجة
	طريقة المقالة

**المصدر:** عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2010، ص.32

#### 8-6-4- عناصر نظام قياس وتقييم الأداء (مصطفى أحمد ياسين، 2005، صفحة 334):

**أ-تحديد أهداف المنظمة:** حيث أن الأهداف العامة للمنظمة هي قبة جهود الإدارة والعاملين، وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون رؤوسهم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق الأهداف العامة.

**ب-تحديد أهداف تقييم الأداء:** أن أهداف التقييم تمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم من خلال استشراف وضع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فوراً وليس تصيد أخطاء بعض العاملين وتوقيع جزاءات وعقوبات.

**ج-تحديد معايير تقييم الاداء:** معيار الجودة، كمية الإنجاز في الوقت المحدد، التكلفة والسلوك.

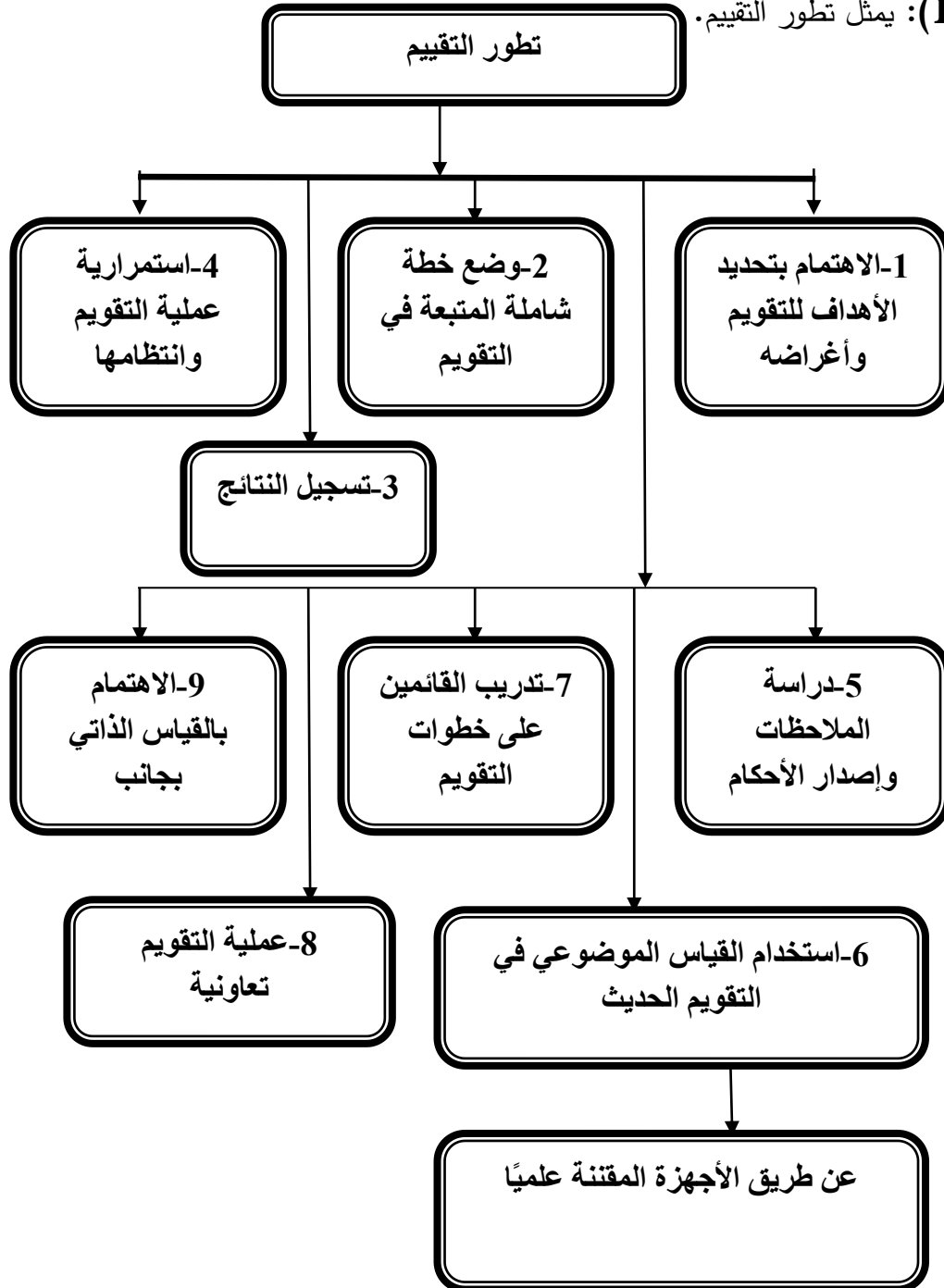
**د-تحديد أنسب طرق التقييم:** من خلال بما يضمن تقييماً سليماً. المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار أفضلها

هـ- شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين: حتى يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم.

و- تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المتعددة.

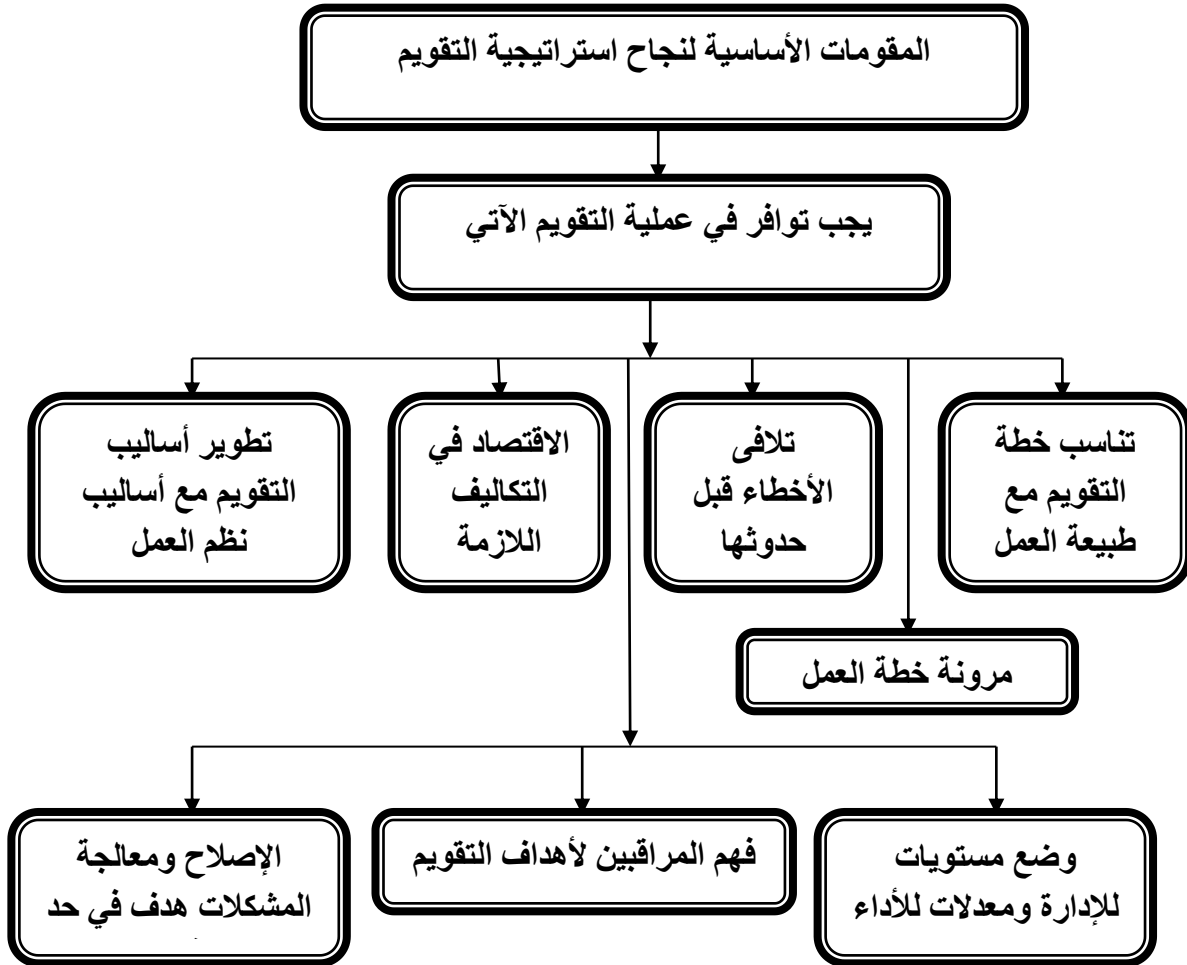
ز- تقييم وتقويم التقييم من حيث تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.

الشكل (11): يمثل تطور التقييم.



المصدر: حسن أحمد الشافعي، مصدر سبق ذكره، ص 134

الشكل (12): يمثل المقومات الأساسية لنجاح استراتيجية نظام قياس تقييم الأداء.



المصدر: حسن أحمد الشافعي، مصدر سبق ذكره، ص 137

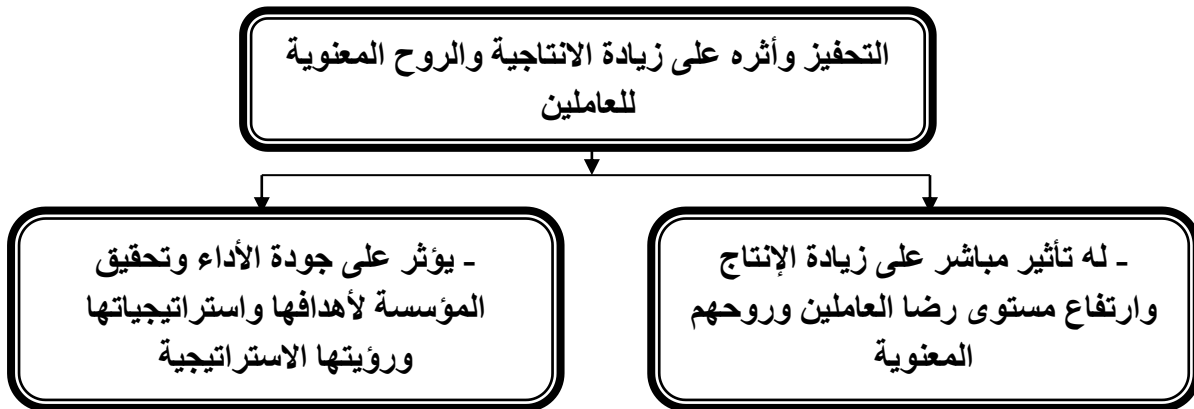
### 7-8-7- استراتيجية نظم التعويض والحوافز.

7-8-7-1- تعريف الحوافز: هي وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانيات متاحة فجائية العمل للعامل، لغرض تحريك دوافعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو مجموعة أنشطة محددة شكلاً أو أسلوباً (أحمد طرطار، الرشيد الإقتصادي للطرق الإنتاجية، 1993، صفحة 93).

7-8-7-2- أهمية الحوافز: تتلخص أهمية التحفيز فيما يلي (خالد عبد الرحيم الهيبي و أكرم أحمد الطويل، أساسيات التنظيم الصناعي، 1997، صفحة 316).

◀ تعمل الحوافز على زيادة الإنتاج وتحسين ظروف العمل مع تحسين نوعية الإنتاج.

- ◀ تشجيع الابتكارات لدى العمال الموظفين الموهوبين والممتازين بفتح المجال لاقتراح الأفكار وإبداء الآراء في إطار العمل وبالتالي تحسين ورفع الإنتاجية كما ونوعاً.
  - ◀ تحقيق الحوافز للعامل إشباعاً لحاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية بتحسين ظروف العمل والحياة.
  - ◀ تعمل الحوافز على تنسيق جهود العامل لزيادة الإنتاج، كما يؤدي ذلك رفع أجورهم ومستواهم الاجتماعي.
  - ◀ التخلص من بعض المشاكل التي تعاني منها المنشأة، نذكر منها مشكلة التغيب أو التأخر عن العمل.
  - ◀ يساعد الحافز في تغذية المنشأة بالأفراد ذوي المهارات العالية ومساهمتها في الحفاظ على المهارات الموجودة داخل المنشأة.
- الشكل (13):** يمثل التحفيز وأثره على زيادة الانتاجية والروح المعنوية للعاملين.



المصدر: حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري، مصدر سبق ذكره ص 262

### 8-7-3- أنواع الحوافز:

أ- الحوافز من حيث التنظيم: (عادل محمد زايد، 2003، صفحة 190 و 191).

- ◀ الحوافز الداخلية والخارجية: الحوافز الداخلية هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، مثال ذلك الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سوق العمل، أما الخارجية فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، وهي تأتي من خارج الوظيفة (جهة خارجية هي الإدارة).

◀ **الحوافز المالية وغير المالية:** الحوافز المالية تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر، مثل الأجور الأساسية والإضافية والمشاركة في الأرباح وتكون غير مباشرة في راتب التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر والإجازات المرضية وخصومات الشراء، أما الغير المالية فتتمثل في الحاجات البشرية الإضافية مثل أثاث المكاتب، راحات عمل مناسبة، الخ.

◀ **حوافز الأداء وحوافز العضوية:** حوافز الأداء هي الحوافز المباشرة من عمولات البيع، وربط بالإنتاج ونظم الحوافز الفردية والجماعية، حيث يحدد الأجر على أساس التميز في الأداء الوظيفي، أما الحوافز العضوية فتكون إضافية كالزيادات في الرواتب نتيجة لظروف سوق العمل أو الأقدمية، وسمتها الأساسية أنها تعطى بغض النظر على المستوى أداء الفرد أو الإدارة أو المنظمة.

ب- **الحوافز من حيث الشكل:** (يوسف إسماعيل، 2012، صفحة 75).

- **الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز المادية من الحوافز الأكثر شيوعاً في حث العمال ودفعهم على رفع المردودية الانتاجية في العمل بطريقة فردية أو جماعية وتكون غالباً في صفة أموال أو نقود تدفع للعامل علاوة عن أجره الأساسي العادي، وتمثل الأموال التي يتحصل عليها العمال وسيلة لتحقيق وإشباع حاجاتهم حسب أولوياتهم، وتدفع الحوافز المادية بعدة أشكال وصور للعمال أهمها: العلاوات الاستثنائية، المشاركة في الأرباح، المكافآت التشجيعية، البدلات...إلخ.

- **الحوافز المعنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي تعتمد على وسائل معنوية في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيسه وتطلعاته الاجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة، وتدفع الحوافز المعنوية بعدة أشكال وصور للعمال أهمها: الرقية، تقدير جهود العاملين، مشاركة العاملين في صنع القرار، إدماج أسماء العاملين المبدعين في لوحات الشرف...إلخ.

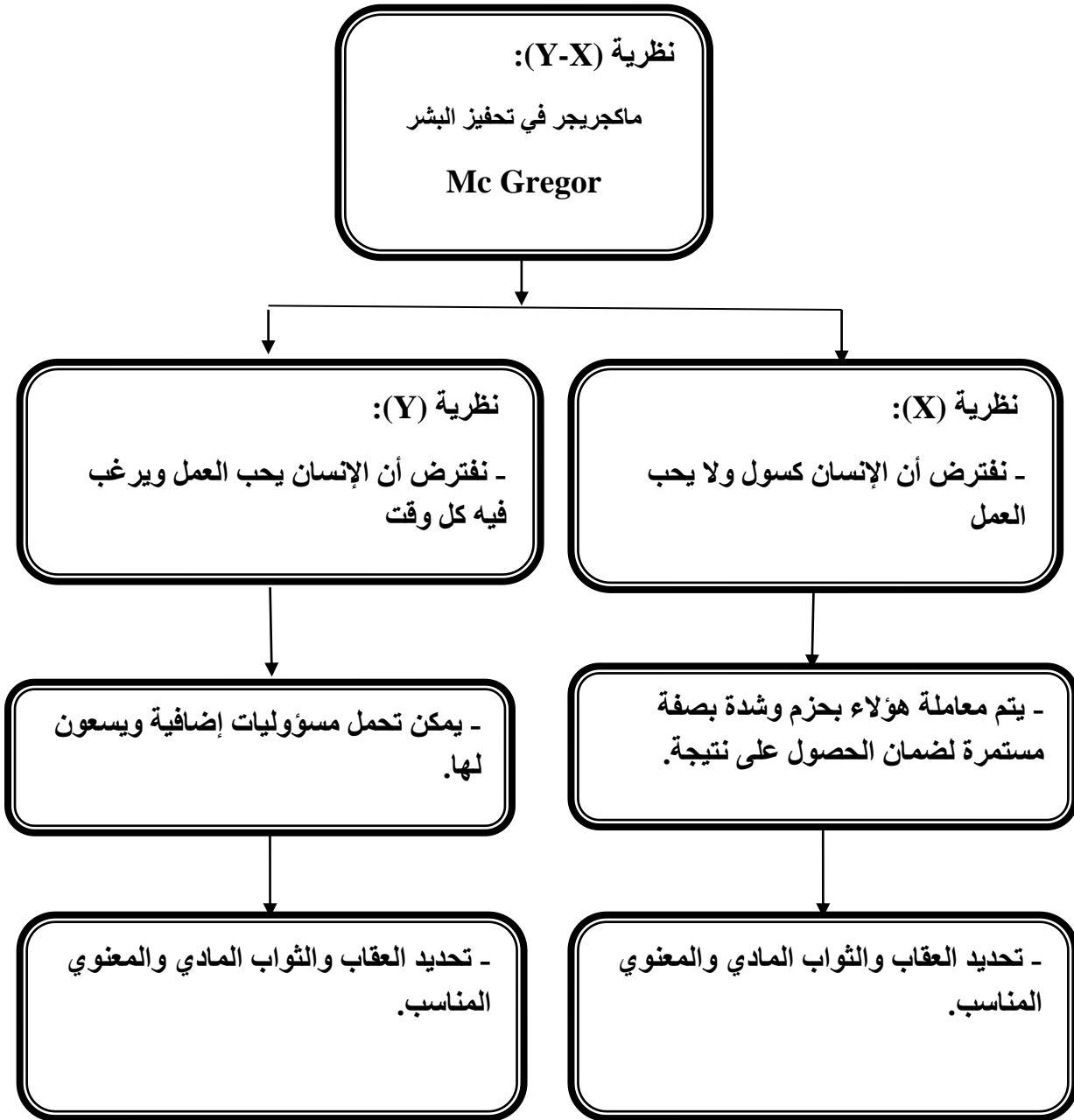
- **الحوافز المعنوية والمادية في آن واحد:**

ج- **الحوافز من حيث المستفيدون:** (عادل محمد زايد، مصدر سبق ذكره، ص193).

◀ **نظم الحوافز الفردية:**

هي حوافز تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن نماذجها، حوافز التميز، وأجر القطعة، والعملات.

الشكل (14): يمثل نظرية ماكجريجر Mc Gregor في تحفيز البشر.



المصدر: حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري، مصدر سبق ذكره ص 264.

### ◀ نظم الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تقدم لجماعات العمل، أي أن الحوافز تقدم لفريق يعمل في نشاط واحد له عدة وظائف، إذ لا يمكن تقديم الحوافز فرديا بل جماعيا، وهذا النوع من الحوافز يكون مهما في حالة تأثر الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي.

د- الحوافز من حيث الإمكانيات: تقسم الحوافز من حيث الإمكانيات إلى حوافز أساسية وحوافز بديلة، وذلك من حيث الخطة التي تضعها الإدارة والإمكانيات المتاحة لتقديم الحوافز المناسبة (يوسف إسماعيل، مصدر سبق ذكره، ص78).

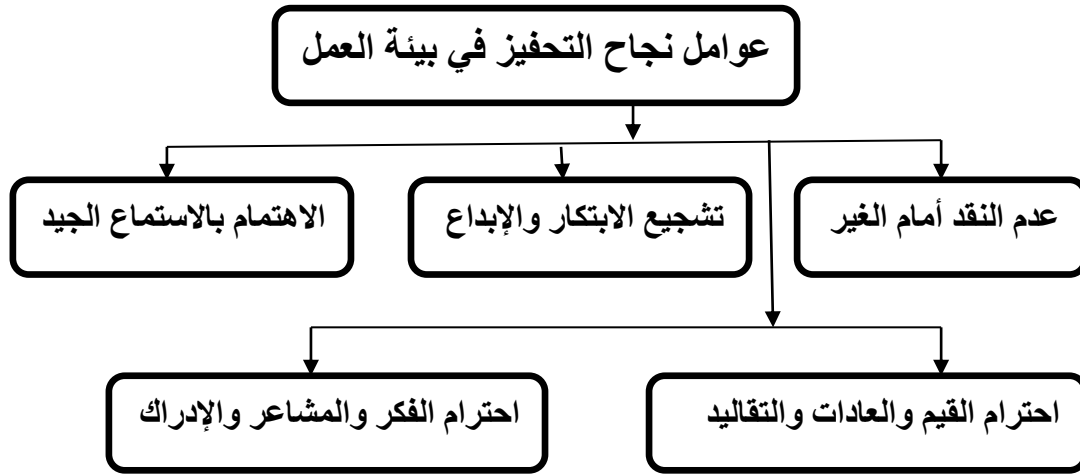
8-7-4- وسائل التعويضات: أن المنظمة تكافئ العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه بثلاث وسائل رئيسية هي (برنوطي سعاد، 2004).

- الأجر أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه.

- امتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل والسكن وغيرها.

- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساس عنه.

الشكل (15): يمثل عوامل نجاح التحفيز في بيئة العمل:

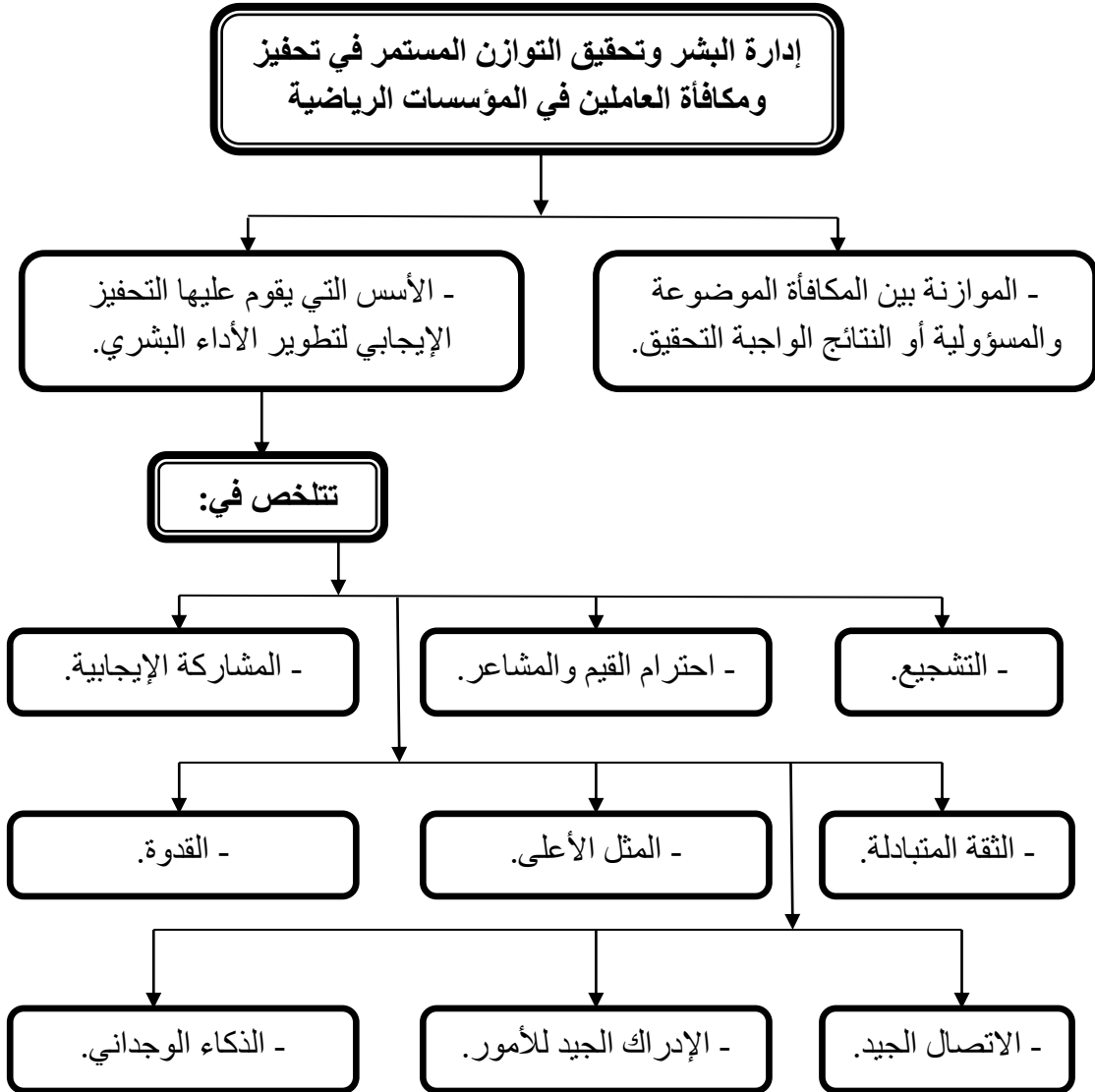


المصدر: حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري، مصدر سبق ذكره ص264.

8-8- إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية: تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ (أ. نعمان عبد الغني و د. حمروش أحمد رضا، 2017، صفحة من 119 حتى 124).



الشكل (16): يمثل إدارة البشر وتحقيق التوازن المستمر في تحفيز ومكافأة العاملين في المؤسسات الرياضية.



المصدر: حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري، مصدر سبق ذكره ص 268.

### 8-8-1- تحليل المناخ الخارجي: يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة

النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الغرض أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها: عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم

سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.

**8-8-2- تحليل المناخ الداخلي:** ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة.

**8-8-3- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية:** إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة...إلخ.

**8-8-4- تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية:** أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقه وخطط الموارد البشرية، فطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لا أنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

**8-8-5- صياغة وتكوين الاستراتيجية:** أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي تستحق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحديد استراتيجية الموارد البشرية من أجل

استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتمييزها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

**8-8-6- تنفيذ الاستراتيجية:** يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقاً للاستراتيجية، أما بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية، أما المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

**8-8-7- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية:** إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية:

- ◀ الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- ◀ مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.
- ◀ وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستويات التنفيذ المستهدف.

9- استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تعتبر استراتيجية الموارد البشرية الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة، مثل تخطيط العمالة والاختيار والتدريب والنقل والترقية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها (أ. نعمان عبد الغني و د. حمروش أحمد رضا، 2017، صفحة 164).

### الاستراتيجيات التشغيلية المكونة لها:

- ❖ استراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والأنشطة الرئيسية للتخطيط.
- ❖ الاستراتيجيات المتعلقة بالاختيار والتعيين.
- ❖ استراتيجية التدريب.
- ❖ استراتيجية النقل والترقية والأجور والمكافآت للأفراد العاملين.
- ❖ استراتيجية تقييم الأداء.

### خلاصة الفصل:

لقد تم من خلال هذا الفصل استعراض مختلف المفاهيم العامة والأساسية حول الاستراتيجية والاستراتيجية في المجال الرياضي، ولما تشهده التغيرات السريعة في المؤسسات في مختلف الميادين والمجالات وعلى جميع المستويات مما أثر على نشاطها حيث تبين أن هناك العديد من العوامل المساعدة على الوصول الى ما تصبو اليه هذه المؤسسات في بناء استراتيجيات ناجعة لتحقيق النتائج بكفاءة عالية في الأداء وتصميم وإنشاء استراتيجيات حديثة لتسيير ناجع وفعال، يستدعي إعادة النظر للمورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية لأي منظمة كانت، حيث أصبحت هذه الاستراتيجيات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال استراتيجية تشغيلية تعتمد على مجموعة من البرامج والتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات المتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب ونظام قياس وتقييم الأداء ونظم التعويض والحوافز مع توفير مناخ تنظيمي يتماشى ويتوافق مع استراتيجية المؤسسة.



# الفصل الثاني

## التسيير الإداري

## -تمهيد:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتسيق بين الموارد البشرية، المالية والمادية، حيث يتضمن كل من عوامل التخطيط والتنظيم والتوجيه مع المراقبة المستمرة قصد بلوغ الأهداف الاستراتيجية المرجوة، كما ترتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة بمختلف تخصصاتها ومجالاتها بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن التسيير وكيفية التعامل مع العوائق والمشاكل، حيث مرت عملية التسيير الإداري بمراحل تطويرية وبعده تغيرات وعوامل مختلفة شهدها العالم، أهمها التغيرات الاقتصادية والإدارية المستحدثة المتعلقة بالمنشأة، حيث ساهمت في تطوير عملية التسيير من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية من أجل بلوغ أرقى المستويات، ومواكبة التطورات الحاصلة في جميع الميادين والعمل على اعتماد أساليب علمية في الإدارة والتسيير والتي تهدف إلى رفع مردودية المؤسسات وفعاليتها، وهذا باعتمادها على إدارة ناجحة ذات وظائف قائمة بحد ذاتها مبنية على أسس علمية وأن تضمن النتائج المطلوبة كما تضمنه المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وقصد التعرف على جوهر التسيير الإداري وأبعاده المختلفة ارتأينا إدراج هذا الفصل قصد التعرف على المسائل النظرية والقانونية المتعلقة بالتسيير من خلال مفهوم التسيير، المسير، مستويات المسيرين، جهاز التسيير، وظائف التسيير، أساليب التسيير البشري مروراً بماهية الإدارة الرياضية وطبيعتها وتطور فكرها الإداري وكذا دراسة لبعض الوظائف الإدارية وتوضيح أهميتها في سيرورة العمل الإداري ونجاحه.

**1- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:** حظي مفهوم تسيير المؤسسات باهتمام العديد من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية وقد تزامن تطور هذا المفهوم مع ظهور المداخل الإدارية المتعددة فكانت: (محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ط2 الجزء الثاني، 1995، صفحة 220).

**1-1- النظرية التقليدية:** تركز مفهوم التسيير في تطبيق المنهج العلمي في الإدارة فاهتمت بدراسة العمل وتحليله عن طريقة دراسة الحركة والزمن من أجل القضاء على أشكال الضياع في الوقت واتخذت أسلوب القوة والحوافز المادية وسيلة لتأمين تطبيق تلك المناهج وأبرز رواد هذا الفكر فريدريك تايلر الذي عمل على زرع الآلية في الإنسان لتحقيق الكفاءة الإنتاجية مع محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.

**1-2- النظرية النيوكلاسيكية:** اهتمت الإدارة في هذه الفترة بالإضافة إلى المهام المذكورة سابقا بمهمة تحسين بيئة العمل لإدراكها لأن الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إيميل مايو تأييد هذه الفكرة وصاحبها تعريف جديد للمنظمة كونها تشكل بناء اجتماعيا يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد.

**1-3- النظرية السلوكية:** تعد مكملة لمدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الاجتماع في الإدارة التي حلت سلوك الفرد داخل الجماعة فظهرت نظرية التحفيز التي تهتم بالرغبة في أداء العمل وأكد ماسلو هيرز بيرج للإدارة مهمة تحليل الجوانب الغير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل كسياسات المشروع وظروف العمل والرواتب ذاتها وهذا ما طوره ما كلان من خلال إسهاماته بنظرية الدافع والتحفيز.

**1-4- النظرية الحديثة:** المنظمة حسب هذه النظرية نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

**2- مفهوم التسيير:** التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المشتقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، الجزء الأول، 1995، صفحة 4).



**2-1- مفهوم التسيير في المجال الرياضي:** يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهباً لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظراً للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومركز السباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة وإدارة فنية (عصام بدوي، 2002، صفحة 35).

**3-المسير (المدير):** المسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين وبيّن لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم، وهو الذي يضع خطة التنفيذ، أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ. والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية من الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات (محمد قطب راشد و سمير عباس، 1997، صفحة 10).

**3-1-المسير الرياضي:** المسير الرياضي هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية، وهو الجزء الحيوي من الجهاز الإداري وعصومهم في الفريق والذي يتكامل أعضائه لتحقيق الأهداف المحددة أو هو الرابطة أو حلقة الوصل بين الإدارة من جهة، والقاعدة العريضة من العاملين من جهة أخرى، فهو من هذه الزاوية الرجل الذي يقع من منطقة الوسط ويتحمل نصيبه من برنامج العمل الذي تؤديه الإدارة وتقرر حداً زمنياً لإنجازه (محمد قطب راشد و سمير عباس، 1997، صفحة 10).

**3-2-أدوار المسير:** يتبع منت زبرج Mintz.berg سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة الخاصة وذلك لمعرفة ما إذ كان هؤلاء يقومون بوظائف المتعارف عليها من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة، حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة وصنفها إلى ثلاث مجموعات وهي: (محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ط2 الجزء الثاني، 1995، صفحة من 17 حتى 20).

**3-2-1 الأدوار العلائقية:** وتتمثل في تأمين سير العمل في صورة منتظمة وهي كالاتي:

أ-الواجهة: هنا يجب أن يفهم المسير للآخرين بأنه هو الممثل أو صاحب الأمر في عمله.

ب-القائد: حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.

ج-الرابط: بحيث يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

3-2-2-الأدوار الإعلامية: تعني هذه الأدوار الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية.

3-2-3-الأدوار التقريرية: وتتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات وهي على الشكل التالي:

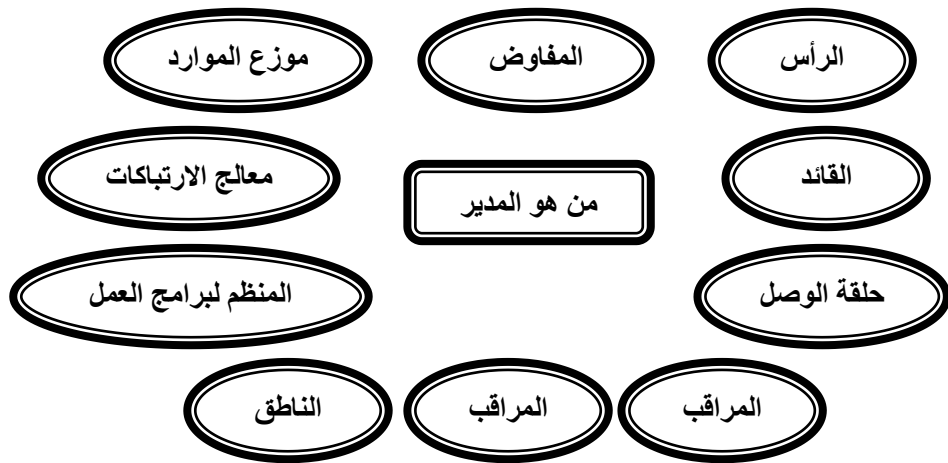
أ-المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرة اللازمة للتكيف والتطوير.

ب-معالج للمشاكل: أي يجب أن يتفادى المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.

ج-موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.

د-المفاوض: هو الذي يبرم العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين.

الشكل (17): يمثل أدوار المسيرين:



المصدر: خليل حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999، ص14.

**3-3-3- طبيعة عمل المسير:** نجد أيضا طبيعة عمل المسير كما جاء بها (عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، 2001، صفحة 55).

- إتباع حاجات الوسط الاجتماعي الداخلي والخارجي.
- السعي لتحقيق أهداف المشروع،
- التخطيط وتحديد السياسات والاجراءات،
- التحصيل والاتصال بالعاملين والقدرة على الاستيعاب واستخدام خبراته.
- التنسيق بين مختلف الأعمال والمهام.

**3-4-3- مؤهلات المسير الناجح:** لكي ينجح كل مسير في شغل منصبه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدمها استخداما صحيحا ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم اهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسه الإجراءات التي تتيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستتنبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة (إبراهيم العمري، 1998، صفحة 12 و 13):.

**3-5-3- صفاه المسير الناجح:** (محمد قطب راشد و سمير عباس، 1997، صفحة 23):

**3-5-3-1- القدرات العقلية والإبداعية:** من أهم الخصوصيات التي يتم بها المسير الحديث أنه يتميز بحسن الإدراك والذكاء والفتنة والفكر الإشرافي وكذا قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي وكذا هدوئه، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، ونجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير وحسن التفاهم أو عن طريق بث الرعب والخوف في نفوسهم وهناك من له طباع حادة وعصبي... الخ، وعموما يمكن أن نذكر ثلاثة أنواع من القدرات الهامة:

**أ- القدرة الاستدلالية:** المسير هو الرجل الذي يتنبأ بالمستقبل استنادا بالماضي والحاضر بتفكير استدلالي ويحاول حل المشاكل عن طريق الوصول إلى جذر المشكلة ثم البحث عن حلها بأفضل الطرق وبالتالي بناء المستقبل.

ب- **المرونة العقلية:** هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة.

ج- **الحساسية للمشكلات:** نظرة المسير الذي يمكن من أن يبرز عدة مشكلات في حين لا يرى غيره لأية مشكلة.

### 3-5-2-المهارات الاجتماعية:

أ- **تأكيد الذات:** حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن آرائه وان اختلفت مع الغير، والإفصاح عن انتقاداته للغير وتقديراته وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية.

ب- **القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين:** تعتبر الميزة من أهم ما يجب أن تتوفر في القائد ليصبح فعالاً، فعليه أن يقيم أكبر قدر ممكن من العلاقات مع الآخرين (الرئيس، المرؤوسين، الزملاء، ... الخ) وعليه كذلك إنهاؤها في الوقت المناسب حين تصبح عبء عليه.

ج- **القدرة على الإقناع:** يعتبر المسير الوسيط بين القيادات العليا أو المنظمة وبين العاملين فالمسير يسخر كلما يملك من طاقات وجهود لتحقيق الصالح العام لمنظمتهم وذلك من خلال تحقيق الأهداف، كما يجب عليه إقناع مرؤوسه بخطة العمل وضرورة الالتزام بالقواعد والنظم.

3-6- **مسؤولية المسير الرياضي:** تتحدد مسؤوليات المشرف أو المسير في مجالات العمل أو في الهيئات الرياضية على النحو التالي (عصام بدوي، استثمار الوقت في الهيئات الرياضية ط1، 2002، صفحة 37):

- تحقيق خدمة بمواصفات معينة.
- توزيع العمل على من يعملون تحت إشراف.
- تدريب العاملين على الأعمال التي يكلفون بها لتهيئتهم ذهنياً ونفسياً.

3-7- **المهارات الإدارية للمسيرين:** وفقاً لرأي كاتز فإن المهارات الإدارية للمسيرين هي: الفكرية، المهارات الإنسانية والمهارات الفنية.

**3-7-1-المهارات الفنية:** تشمل المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط كأن يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا لأي نوع من النشاط الرياضي، وإلى مستوى يسمح له باستيعاب متطلبات العمل الإداري في هذا النشاط.

**3-7-2-المهارات الفكرية:** من بين المهارات الفكرية الخاصة بالمسيرين نذكر منها:

- القدرة على التفكير والتحليل المرتب.
- القدرة على الابتكار والتصور.
- القدرة على الاتصال.

**3-7-3-مهارات العلاقات الإنسانية:** مهارات العلاقات الإنسانية كما يلي:

- قدرة التأثير في الناس.
- القيم الأخلاقية والصدق.
- الشجاعة والقدرة على المواجهة.
- القدرة على إقناع رؤوسه بخطة العمل والالتزام بالقواعد والنظم.

هذه المهارات هامة جدا لجميع المستويات الإدارية في المؤسسات أو المنظمات الرياضية فهي الأساس الذي من خلاله يقوم المديرون بوضع سياسات وتنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعية، فمديري المستوى الإشرافي الأول يستخدمون المهارات الفنية في تحسين الأداء الرياضي وتقديم خدمات للنادي الرياضي، بينما مجلس إدارة النادي يستخدمون المهارات الفنية أقل والمهارات الفكرية أكثر، أما الإدارة الوسطى فيستخدمون المهارات الفنية و المهارات الإنسانية مع أن العلاقات الإنسانية تستخدم في كل المستويات بصفة متوازنة (طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر، 1997، صفحة 72).

3-8- نماذج التسيير:

الجدول (2): يوضح نماذج مايلز (Miles) للتسيير.

نموذج الموارد البشرية	نموذج العلاقات الإنسانية	النموذج التقليدي
<p>- العمل ليس مكروها أصلا إنما يريد الأفراد المساهمة في تحقيق الأهداف يشاركون في وضعها.</p> <p>- لدى معظم الناس قدرة على الإبداع والرقابة، والرقابة والتوجيه الذاتي أكثر مما تتطلبه أعمالهم الاعتيادية.</p> <p>- المهمة الأساسية للمسير هي تعبئة واستخدام الموارد البشرية المتاحة.</p> <p>- عليه أن يخلق الجو الملائم لكي يساهم الأعضاء بكل ما يستطيعون المساهمة به.</p> <p>- عليه أن يسمح بالمشاركة الكاملة في القضايا المهمة ويوسع باستمرار ممارسة التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية على مستوى مرؤوسيه.</p> <p>- يؤدي توسيع نفوذ المرؤوسين وممارستهم للتوجيه والرقابة الذاتيتين إلى تحسين مباشر في كفاية العمليات.</p> <p>- يتحسن الرضا عن العمل كنتاج عرضي لكون المرؤوسين يستخدمون فيه طاقاتهم بكاملها.</p>	<p>- يريد الأفراد أن يشعروا بأهميتهم وبأنهم مفيدون.</p> <p>- يريد الأفراد الاعتراف بهم كأشخاص متميزين.</p> <p>- الحاجات المشار إليها أعلاه أكبر أهمية من المال في مجال تحفيز الأفراد.</p> <p>- المهمة الأساسية للمسير هي إشعار كل فرد بأنه مفيد ومهم.</p> <p>- عليه أن يحيط مرؤوسيه علما بما يجري ويستمع لاعتراضاتهم على خطته</p> <p>- عليه أن يسمح لمرؤوسيه بممارسة قدر من التسيير والمراقبة الذاتيين فيما يتعلق بالقضايا الروتينية.</p> <p>- يؤدي تزويد المرؤوسين بالمعلومات وجعلهم معنيين باتخاذ القرارات العادية إلى تنمية شعورهم بالانتماء والأهمية.</p> <p>- يؤدي إشباع حاجات السابقة إلى ارتفاع معنويات المرؤوسين وتقليل مقاومتهم للسلطة الرسمية وتعاونهم بمحض إرادتهم.</p>	<p>• الافتراضات:</p> <p>- كراهية العمل المتواصل في نفوس معظم الناس.</p> <p>- العمل الذي يقدمه الأشخاص أقل أهمية لديهم عما يحصلون عليه.</p> <p>- لا يوجد سوى أشخاص قلائل يرغبون ويستطيعون أداء أعمال تتطلب الإبداع ومراقبة النفس.</p> <p>• السياسات التسييرية:</p> <p>- المهمة الأساسية للمسير هي مراقبة مرؤوسيه والإشراف عليهم بشكل دقيق</p> <p>- على المسير أن يجزأ الأعمال إلى مهام بسيطة متكررة وسهلة الفهم.</p> <p>- عليه أن يعد إجراءات تفصيلية ويطبّقها بحزم وإنصاف.</p> <p>• التوقعات:</p> <p>- يمكن الأفراد أن يتعارضوا عن نوعية العمل إذا كان الأجر عاليا والرئيس منصفا.</p> <p>- إذا بسطت المهام بشكل كاف وتمت مراقبة المرؤوسين بدقة فإنهم ينتجون وفقا للمعايير المطلوبة.</p>

المصدر: محمد رفيق الطيب: مصدر سبق ذكره، ص 154.

3-9-3-جهاز التسيير:(محمد الصغير بعلي ، 1992، صفحة 203) .

3-9-3-1-جهاز التسيير: (المدير العام-المسير):

3-9-3-1-1-الرئيس المدير العام: في حالة تولي رئيس مجلس الإدارة بالشركة أو المؤسسة لمهام المديرية العامة بها.

3-9-3-2-1-المدير العام: وقد يكتفي الرئيس بالإشراف الأعلى ويعتمد إلى اقتراح شخص آخر على مجلس الإدارة من أجل تعيينه كمدير عام بجانب رئيس الإدارة ليشرف على التسيير اليومي.

3-9-3-3-1-العضو المندوب: ويلجأ إلى تعيينه في حالة حصول مانع مؤقت أو دائم للرئيس.

3-9-3-4-1-المدير الفني (التقني): ويتم تعيينه عادة من خارج المساهمين، نظرا لخبرته وهو يرتبط مع الشركة بعقد عمل.

3-9-3-5-1-المسير أو المسيرون: وهو جهاز في المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة.

3-9-3-2-الصلاحيات:

3-9-3-2-1-المدير العام: يمكن التمييز بين وضعيتين:

- ❖ عند إشراف رئيس مجلس الإدارة على المديرية العامة، فإنه يبقى متمتعا بالصلاحيات الواسعة المخولة له عادة في المؤسسات التجارية عموما حيث يتولى:
- التصرف باسم المؤسسة في كل الظروف مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون صراحة لجمعيات المساهمين.

❖ أما في حالة وجود مدير عام للمؤسسة بجانب رئيس مجلس الإدارة فالمادة 16 (الفقرة الثانية) من القانون 82-04 خولت به القيام بالسلطات الآتية:

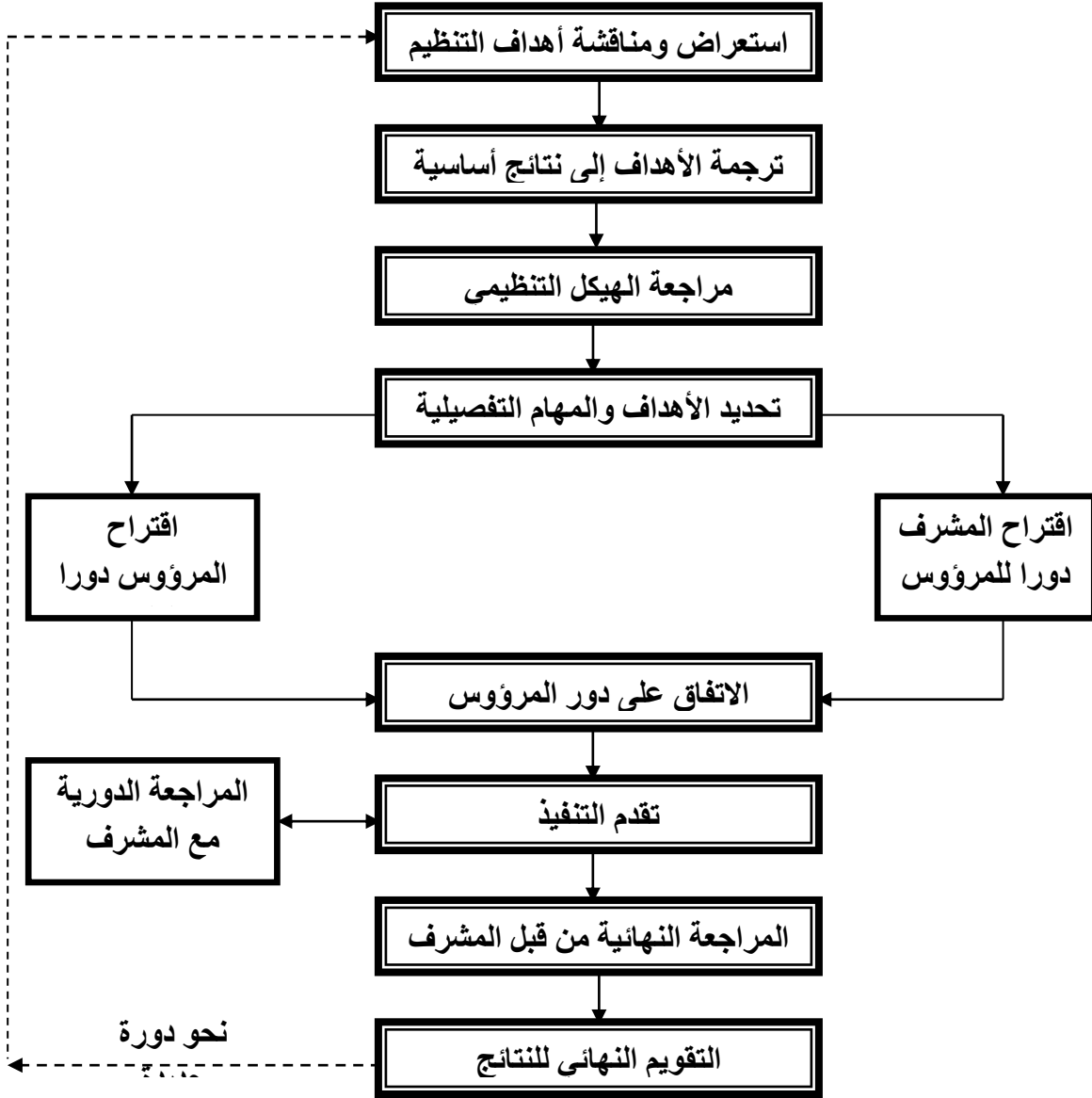
- إبرام جميع العقود والصفقات وتقديم كل العروض والمشاركة في كل المزايدات والمناقصات، فتح أي حساب وتسييره لدى مصالح الصكوك البريدية، ومؤسسات البنك والقرض وكل الحسابات الجارية والتسبيقات.

3-9-3-2-2-المسير: أما في المؤسسة المنظمة في شكل شركات ذات مسؤولية محدودة فإن

المشرع لم يعتمد على تحديد صلاحيات المسير أو المسيرين.

### 3-10- الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف:

الشكل (18): يمثل الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف.



المصدر: محمد رفيق الطيب: مصدر سبق ذكره، ص 20.

### 4- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:

#### 4-1- نبذة تاريخية عن تطور الإدارة: في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين

تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطها بالإنتاجية



إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل حل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، صفحة 18).

**4-2-تعريف الإدارة العامة:** بأنها تنسيق المجودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة (طلحة حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية ط1، 1997، صفحة 08).

**4-3-الإدارة الرياضية:** الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم (طلحة حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية ط1، 1997، صفحة 08).

**4-4-1-تعريف الإدارة الاستراتيجية:** عرفها عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الاستراتيجية بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنشأة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (نعيم إبراهيم الطاهر، 2009، صفحة 09).

**4-4-3-أهمية الإدارة في المجال الرياضي** (طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية ، 1996، صفحة 25):

❖ **الجانب النفسي:** من خلال الممارسة الفعلية للأنشطة المختلفة.

❖ **الجانب الاجتماعي:** يتحقق من خلال ممارسة الأنشطة الجماعية ويكسب الفرد العادات والمثل العليا كالتعاون، الاحترام والولاء للفريق.

❖ **الجانب العقلي:** يتحقق من خلال النشاط الرياضي مما يدفع الرياضي للإمام بكل الجوانب كالقانون والخطط.

**4-4-4-مكونات الإدارة الرياضية (the constituents of the sport management):**

لقد حلل الإداري الأمريكي Kanz الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة

مكونات أساسية هي (مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية ط1، 2000، صفحة 51):

-العامل البشري، العمل الجماعي، المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها، القائد الإداري.

**4-5-المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:** (مروان عبد المجيد إبراهيم، مصدر سبق ذكره، ص من 54-56):

-**مبدأ التوازن:** يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أيا كانت، ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

-**مبدأ التخصص:** يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما وشاملا في نواحي النشاط المختلفة، ويقترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول «إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيرا نسبيا ".

-**مبدأ الحوافز المادية:** يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز، ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة للمستويات الموضوعية.

-**مبدأ العلاقات الإنسانية:** تتجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة، لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما، كلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملاتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة.

-**مبدأ التخطيط:** يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة يحل التخطيط محل الحدس والتخمين، وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب أنه يتوقع حل المشاكل وفي كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها.

**-مبدأ الرقابة:** يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط، يجب على الأشخاص القائمين بالعمل بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل.

**-مبدأ القيادة:** إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة وينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة (قدر انطباقه) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص وتتطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله، وعلى المثابرة لئتم انجاز المهمة الموضوعية، وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين، وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

**-مبدأ السلطة والمسؤولية:** إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل أعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل ما دام ليست له سلطة عليه لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها.

#### 4-6- خصائص الإدارة: (مروان عبد المجيد إبراهيم، مصدر سبق ذكره، ص 22 و 23):

إن الإدارة ليست تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين وأن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عدد من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولاً، فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكن يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو أداء الأشياء أو الأعمال بنفسه، ويبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة.

#### 5- خطوات الإدارة الاستراتيجية: (دايفيد هاريسون، 2009، صفحة 153 و 154).

##### 5-1- المرحلة الأولى:

**أ-تحديد رسالة المنظمة:** بعد تحديد الرؤية وهي الصورة المنظمة وطموحاتها في المستقبل، والتي يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد، وتحدد رسالة المنظمة في وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية ومرشدا رئيسيا للمنظمة، تقارن وتقاس بها

جميع القرارات قبل اتخاذها، وجميع السياسات قبل وبعد رسمها، وذلك الاجراءات التنفيذية، وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد.

**ب- تحديد الأهداف الاستراتيجية:** من المعروف أن الأهداف ماهي إلا نتائج النشاط السابق تخطيطه والتي عملت المنظمة على تحقيقه.

**ج- وضع الاستراتيجيات وتطويرها:** وهي

-الاستراتيجية الكلية أو المنظمة، استراتيجيات وحدات الأعمال، الاستراتيجيات الوظيفية.

**د- وضع السياسات:** يجري وضع السياسات وهي مجموعة من المبادئ والمفاهيم من قبل الإدارة العليا لكي تبين وصف من خلالها القواعد والاجراءات الاساسية للتنفيذ، وتتبع السياسات من المصدر الرئيس وهو الاستراتيجية التي اختارتها المنظمة، لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل المنظمة في اتخاذ القرارات.

**هـ- تحليل وتقييم البيئة الخارجية:** (حسين بن زهير موسى، 2012، صفحة 89)

تتكون البيئة الخارجية لأي منظمة على عديد التغيرات خارج نطاق المنشأة والتي تتأثر بها سواء من الناحية الايجابية أو السلبية ويمكن تحديدها على النحو التالي:

-**التغيرات الاقتصادية:** تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة بالإضافة الى السياسات المالية.

-**المتغيرات السياسية:** وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنشآت.

-**المتغيرات الاجتماعية:** وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنشأة وغيرها.

-**المتغيرات التكنولوجية:** وتشتمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة المنية والتغيرات الحديثة التقنية.

-**المتغيرات المعلوماتية والمعرفية:** تتمثل هذه المتغيرات أبعاداً مهمة أصبحت تضاف نتيجة التطور المعلوماتي والمعرفي وانعكاس هذا التطور على مجمل عمل المنشآت الرياضية مثل توفر القيادات الاستراتيجية المعرفية.

و-**دراسة البيئة الداخلية** (ظاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، 2007، صفحة 296 و 297):

-**الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنشأة، فموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية.

-**الثقافة التنظيمية:** تمثل الإطار الأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنشأة في تعاملها مع مختلف الأطراف.

-**الموارد المتاحة:** تمثل الموارد مجمل ما تمتلكه المنشأة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنشأة على تفعيل خيارات من خلال أنظمة إدارية مختلفة.

ز-**تحديد البدائل الاستراتيجية:** والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنشأة ومن خلالها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات مختلفة.

ن-**تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية:** حيث يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، وكذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، وسهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ.

5-2-**المرحلة الثانية:** تنفيذ الاستراتيجية: وهي العملية التي عن طريقها توضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال ما تضعه الإدارة العليا من برامج، وخطط وميزانيات، وقواعد، وإجراءات... إلخ. (نعيم إبراهيم الطاهر، مصدر سبق ذكره، ص18).

5-3-**المرحلة الثالثة: تقييم الاستراتيجية:** (حسين بن زهير موسى، مصدر سبق ذكره، ص92) في هذه المرحلة يتم تحديد مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في

مرحلة الصياغة الاستراتيجية والتأكد من أن الاداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية.

## 6-وظائف الإدارة الرياضية:

### 6-1-وظيفة التخطيط:

**6-1-1- مفهوم التخطيط:** يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التتموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم (ابراهيم محمود عبد المقصود وإبراهيم حسن الشافعي، مصدر سبق ذكره، ص17).

### 6-2-أهداف وأهمية التخطيط:

#### 6-2-1-أهداف التخطيط: (عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 21).

- تحديد الاهداف والنتائج التي يرجى تحقيقها في الفترة المخطط لها.
- تقدير الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- تحديد بناء التنظيم في المستقبل لمواجهة الأهداف.

#### 6-2-2-أهمية التخطيط: (فائق حسني أبو حليمة ، 2004 ، صفحة 40 و 41).

- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا واضحا.
- يوضح التخطيط المشكلات المتوقعة حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.
- تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

**6-3-أنواع التخطيط:** يمكن تقسيم التخطيط إلى نوعين من التخطيط على الشكل الآتي:

**6-3-1-التخطيط الإداري:** وهو الذي يتم على مستوى الوحدة الإدارية وعلى كافة المستويات الإدارية وقد يكون التخطيط على مستوى المشروع ككل كما قد يكون على مستوى إدارات أو أقسام المشروع وتسمى الخطة في الحالة الأولى بالخطة الشاملة أو الرئيسية وتسمى الخطط الأخرى بالخطط الفرعية أو خطط الإدارات أو الأقسام (عادل حسن عبد المنعم، 1994، صفحة 21).

**6-3-2-التخطيط الاستراتيجي:** يتمثل التخطيط الاستراتيجي في التخطيط الذي يهتم بصياغة التحركات الرئيسية للمنشأة لمواجهة مواقف مصيرية ذات تأثير جوهري على كيان المنشأة وأهدافها، أو السيطرة على تهديدات تواجه المنشأة، أو التعامل مع قيود وموانع تحقيق أهداف المنشأة، أو انتهاز فرص حيوية فيها كسب ونفع واضح وكبير للمنشأة، وهذه الاستراتيجيات تعني التأثير القوي على جزء كبير من الاستثمارات والموارد (عمري سامي، 2008، صفحة 16).

**6-3-3-التخطيط من حيث الزمن:** (زكرياء الدوري و وآخرون، 2012، صفحة 97).

**6-3-3-1-التخطيط قصير الأجل:** هو التخطيط الذي تكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي هذا النوع يتحدد الجدول اليومي والاسبوعي أو الشهري للعمل، كم يعتبر تفصيل للتخطيط متوسط الأجل، كما تعد الخطط القصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المنشآت.

**6-3-3-2-التخطيط متوسط الأجل:** يعتبر تفصيل التخطيط متوسط الأجل تفصيلا للخطط الطويلة الأجل، تتراوح مدتها بين سنة وخمس سنوات، حيث تعتبر أكثر دقة، واطل عرضة للتغير قياسا بالخطط طويلة الأجل.

**6-3-3-3-التخطيط طويل الأجل:** تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل من خمس سنوات فأكثر، وهي تحتاج عادة الى الكثير من المعلومات والدراسات والتنبؤات نظرا للمتغيرات المحتملة خلال المدة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل.

**6-3-4-التخطيط من حيث النشاط:** (زكرياء الدوري و وآخرون، 2012، صفحة 97).

**أ-التخطيط التنظيمي:** بهذا التخطيط يتم وضع الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات.

ب- **التخطيط البشري**: يهتم التخطيط البشري بدراسة الموارد البشرية وتحديد عددها.

ج- **التخطيط المالي**: ويقصد به الخطط المالية، أي الميزانيات، الإيرادات للمنشأة.

د- **التخطيط التطوري**: ويهدف لتنظيم طرق العمل، رفع الكفاءات، زيادة تقديم الخدمات.

6-3-5- **التخطيط على حسب المستوى** (زكرياء الدوري و آخرون، 2012، صفحة 99):

أ- **التخطيط على مستوى المنشأة**: وهو الركيزة الأولى للتخطيط المنظمات والإقليمي والقومي، وفي مجال القوى العاملة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف معينة.

ب- **التخطيط على مستوى القطاع**: تصنف القطاعات على أساس التخصص النوعي كقطاع الصناعة، الزراعة، أو على أساس الملكية كالقطاع العام والخاص، أو أساس استراتيجي كالقطاع المدني والقطاع العسكري أو على أساس تكامل الخدمات كقطاع المواصلات وقطاع الثقافة.

ج- **التخطيط القومي**: يتم على مستوى الدولة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

د- **التخطيط الإداري**: يتم على مستوى الوحدة الإدارية، بحيث توجد عدة خطط منها الخطط الخاصة بالأهداف، الخطط الخاصة بالسياسات، الخاصة باللوائح، الخاصة بالبرامج.

6-4- **خطوات التخطيط**: (طلحة حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية ط1، 1997، صفحة 33).

- تحديد الهدف بوضوح، حيث يعتبر الهدف من الغايات التي ترغب الإدارة في تحقيقها وترتبط أساساً بالمستقبل، وتمثل ركناً أساسياً من العملية التخطيطية.

- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع. تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.

- تحديد العوامل المساعدة والمعيقة: فدراسة العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الرياضية، وكذا البيئة الداخلية للمنظمة تعتبر من عوامل نجاح أي تخطيط، ذلك بدراسة التوقعات للتغيرات التي قد تطرأ للبيئة مستقبلاً بدراسة جميع احتمالاتها.



**6-5- التخطيط في المؤسسات الرياضية:****6-5-1- مفهوم التخطيط في المؤسسات الرياضية:**

التخطيط في المجال الرياضي يمثل أهمية بالغة في تنفيذ مختلف الأنشطة الرياضية حيث إن غياب التخطيط يفقد العمل أهم مقوماته، ألا وهي تحديد الأهداف من العمل، حيث يصبح العمل ارتجالياً لا غاية ولا هدف له، كما إن التخطيط يحدد خطوات ومراحل تنفيذ العمل والطرق المتبعة التي تلزم العاملين باتباعها للأنشطة المختلفة والتنسيق بين هذه الأنشطة، فعن طريق التخطيط الجيد في المجال الرياضي يمكن التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي تقف في طريق تحقيق الهدف، فبذلك يمكن العمل على تلافها قبل الوقوع فيها، والعمل على الاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في التنظيم، وتوفير النقص بها تحسباً للمستقبل الذي تنبأ به التخطيط (طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، 1998، صفحة 45).

**6-5-2- أهداف التخطيط في إدارة المؤسسات الرياضية: (جمال محمد علي، 2007،**

صفحة 20).

- توضيح فلسفة العمل الجماعي لإنجاز الأهداف الموضوعية.
- توضيح الأهداف الفرعية الناتجة عن الأهداف العامة.
- توضيح أهداف العمل.

**6-5-2- أهمية التخطيط في إدارة المؤسسات الرياضية (فائق حسني أبو حليلة،**

الحديث في الإدارة الرياضية، 2004، صفحة 41 و42):

- تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد المؤسسة على تحديد الموارد البشرية والمادية من حيث الكم والنوع والتوقيت، المطلوبة لتحقيق ذلك.
- يوضح التخطيط المشكلات المتوقعة حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.

## 7- التنظيم:

**7-1- تعريف التنظيم:** هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظم (عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، 2001، صفحة 45).

**7-2- أهمية التنظيم:** "التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين (عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، 2001، صفحة 68):

أ- تصميم الهيكل الوظيفي.

ب- الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.
- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى.

**7-3- مبادئ التنظيم:** (إفروجن غنية؛، 2008، صفحة 64).

-مبدأ تحديد الهدف: أي النص عليه صراحة.

-مبدأ وحدة الهدف: فعلى كل العاملين في الهيئة معرفة الأهداف والمشاركة في تحقيقها.

-مبدأ الكفاءة: دراسة التنظيم الجيد الذي يمكن ويسمح بتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة وبأقل تكاليف وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

- **مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه:** فيتم تقسيم العمل وذلك حسب الكفاءة والتخصص في المجال الرياضي.

- **مبدأ التوازن:** اي تحقيق التوازن فيما بين السلطات مثلا، وتحقيق التوازن بين وحدات التنظيم، وذلك بعملها بتكافؤ وتناسق وتحقيق الأهداف.

- **مبدأ ضرورة التنظيم:** أي تنظيم وتقسيم الواجبات للعاملين.

- **مبدأ وحدة القيادة:** ويقصد به أن يكون تلقي الاوامر من رئيس واحد من أجل تفادي الخلط والفوضى.

- **مبدأ تدرج السلطة:** يعني كل سلطة رئيس أو مرؤوس تكون واضحة، وكل يعمل في حدود سلطته، هذا لتكون العملية التنظيمية جيدة.

- **مبدأ المرونة:** فيجب أن يكون التنظيم مرنا، يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه.

- **مبدأ تفويض السلطة:** تفويض السلطة في المستويات الإدارية يكون بالقدر الكافي من أجل تحقيق النتائج المستهدفة، ومن أجل أن يتم تنفيذ الأعمال في أقصر وقت.

7-4-4- **عناصر التنظيم:** يشتمل التنظيم على عناصر رئيسة أهمها (عبد الحميد شرف، 1997، صفحة 17).

7-4-1- **تحليل الاهداف:** وهي الاهداف التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط.

7-4-2- **وضع هيكل تنظيمي:** ويتطلب ذلك:

- تحديد العمل الذي يجب إنجازه لتحقيق الأهداف.
- تقسيم العمل إلى أجزاء أو وحدات أو تقسيمات في إدارات أو مراقبات بحيث يمكن اسناد هذه الأعمال إلى اشخاص.

**7-4-3- تصوير الهيكل التنظيمي:** يتم تجميع الأجزاء أو وحدات العمل مرة أخرى، بحيث يمكن الإشراف الفعال عليها، فالخرائط التنظيمية هي تصور للهيكل التنظيمي أي توضيحه، ورسمه بعد أن يتم تصميمه، بحيث يتضمن مضمونه لكل هيئة رياضية على العوامل الآتية:

- الهدف الذي تسعى إليه هذه الهيئة، تحديد السلطات والمسؤوليات.
- حجم الهيئة الرياضية التي يتم بها تصميم هذا الهيكل، طبيعة العمل في الهيئة الرياضية.

## 8- التوجيه:

**8-1- تعريف التوجيه:** يعرفه إبراهيم الغمر بأنه العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجتهم البشرية (طلحة حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية ط1، 1997، صفحة 83).

## 8-2- أهمية التوجيه:

يجعل التوجيه وظيفة الإنسان أساسية للإدارة، يعتبر التوجيه ضروري وأساسي للإدارة، بواسطته يتم توجيه الإنسان إلى تطبيق وتنفيذ ما هو مطلوب منه، فكيف ذلك؟ الإنسان له خصائص وحاجات عديدة، كالإرادة مثلا في فعل ما يختاره الأفراد ما هو مطلوب منه، فالتوجيه يعمل على أن يختاره الأفراد تنفيذ ما هو مطلوب منه، توظيف عمليات التعلم والإبداع في المنظمة يجعل العاملون يتخذون أحسن القرارات في تصحيح الأخطاء التي تقع باتجاه حماية مصالح المنظمة، كما تسعى وظيفة التوجيه لتسخير قدرات الإنسان لضمان تكيف المنظمة وتغيير لخطتها وأنظمتها، بما يضمن لها البقاء والنمو (إفروجن غنية، 2008، صفحة 67).

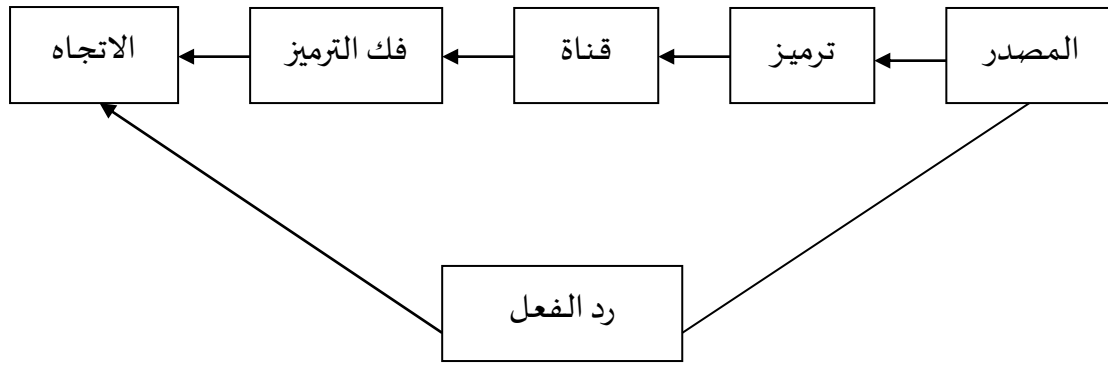
## 8-3- وظائف التوجيه:

**8-3-1- القيادة:** لا يمكن أن تتم الأعمال في المنشأة على الوجه الأفضل بمجرد إصدار التعليمات والأوامر إلى الموظفين من الرئيس، إذ لابد من توجيه الموظفين وتنسيق الجهود المختلفة في المنشأة وحفز الموظفين وتشجيعهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم وتدعيم الاتصال

الفعال داخل المنشأة وهذا يتطلب وجود شخص يحظى باحترام الموظفين ولديه سلطات رسمية تمكنه من أداء هذه الأعمال وهذا الشخص هو ما يطلق عليه اسم (القائد) (عمر سعيد و آخرون، 1991، صفحة 107).

**8-3-2-الاتصال:** ويمكن تعريف الاتصال على أنه: " العملية التي يتفاعل بمقتضاها مرسل ومستقبل رسالة مع مضامين مختلفة، حيث ينقل أفكار وتبادل معلومات بين أفراد أو مجموعات حول مواضيع معينة "، فالأساس الذي يقوم عليه الاتصال هو المشاركة في تبادل ونقل المعلومات والآراء والمواقف وهذا ما تصبو إليه المؤسسة عامة والإدارة بصفة خاصة (عبد الله بوجلال ، 2004، صفحة 101).

**الشكل (19):** يمثل مخطط الاتصال حسب " شانون " و " ويفر " .



**المصدر:** خليفة قندوز الغول، مصدر سبق ذكره، ص33.

**8-3-3-التحفيز:** هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (حامد الحرفة، 1980، صفحة 12).

## 9-الرقابة:

**9-1-تعريف الرقابة:** الرقابة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقاً للخطط الموضوعية أو السياسات المرسومة والبرامج المقدمة (عصام بدوي، استثمار الوقت في الهيئات الرياضية ط1، 2002، صفحة 41).

**9-2- أهداف الرقابة (إفروجن غنية؛، 2008، صفحة 74):**

-تحقق الرقابة الوقائية لان لها دور الوقائي بحيث تحمي المنظمة من الأخطاء التي تتعرض لها، وذلك بالكشف المبكر عن المشاكل والمعوقات التي تعترض سير العمل.

-التأكد من أن اللوائح والقوانين والقرارات التي يتم تطبيقها واحترامها.

-تهدف إلى التأكد أن العمل التنفيذي يسير دون انحراف لما هو مخطط له من أجل تحقيق الاهداف.

-التأكد من ان السياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة.

**9-3- أنواع الرقابة (إفروجن غنية؛، 2008، صفحة 75 و76):**

**أ- الرقابة الخارجية:** تعتبر الرقابة الخارجية مفروضة على أعمال المنظمة أو الوحدة الإدارية من خارجها وذلك بقصد تقييم الأعمال والإنجاز مثل الرقابة المالية والرقابة القضائية والرقابة الإدارية.

**ب- الرقابة الداخلية:** وهي عملية مراقبة نشاطات المنظمة بواسطة جهاز الرقابة الداخلية، والذي يكون موجود داخل المنظمة مع منح هذا الجهاز استقلال للعمل دون التأشير عليه.

**9-6- الرقابة الوقائية والرقابة المعالجة:**

**أ- الرقابة الوقائية:** ويقصد بها تخفيض حجم الخلل والخطأ وتقليل المعالجات والتضحيات، وتتمثل في وضع القواعد والتعليمات والمعايير، تحديد اسلوب التوظيف وبرامج التدريب والتطوير، ذلك أن جميع هذه المتغيرات توجه سلوكيات الأفراد العاملين والمدراء وتحد من التصرفات الغير الضرورية (إفروجن غنية؛، 2008، صفحة 76).

**ب- الرقابة المعالجة:** يقصد بها معالجة الاعمال والسلوكيات التي لا تتطابق مع الآراء المطلوبة والعمل على مطابقة الأنشطة مع المعايير والأنماط الموضوعية.

**خلاصة الفصل:**

تطرقنا من خلال هذا الفصل استعراض مختلف المفاهيم العامة والأساسية حول مفاهيم التسيير الإداري، مروراً بتعاريف متنوعة للمسير، كما بينا أهمية المسير الناجح في نجاح العملية الإدارية الاستراتيجية الحديثة، كما ابرزنا أهمية مبادئ ووظائف التسيير بعرض وظائف الإدارة الرياضية وبيان كل منها على حدى وبشكل مفصل وترتيب حسب الأهمية، التخطيط أولاً والتنظيم ثانياً ثم التوجيه ثم الرقابة، حيث أبرزنا أهمية التسيير في مختلف مجالات الحياة خاصة الأمور التي تخص إدارة المنشآت والمركبات الرياضية، التي تعول عليها الدول في تقديم خدمات راقية تتماشى والأهداف المرجوة منها.

# الفصل الثالث

## منشأة المركب الرياضي



## -تمهيد:

يعتبر ديوان المركب المتعدد الرياضات الخلية الأساسية والمهمة لممارسة النشاط الرياضي، مكونا من ملاعب وقاعات ومساح وساحات ومرافق رياضية معدة ومجهزة بأجهزة ولوازم رياضية، حيث شهدت هذه المركبات تطورا كبيرا بفضل الاستغلال الجيد للموارد المتاحة سواءا كانت بشرية أو مالية أو مادية، ما مكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تسيير إداري ناجح نتج عنه ممارسة رياضية جيدة وناجحة.

إن نجاح المركبات والمنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على إدارة رياضية ذات كفاءة عالية في إدارة الأنشطة المختلفة، مما استوجب الاهتمام بالموارد البشري نظرا للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج، وطريقة تسيير هذه الموارد من خلال وظائف التسيير وفق أسس علمية للوصول إلى أفضل استغلال للمنشآت الرياضية مما ينعكس إيجابا على تحسين مستوى الممارسة الرياضية.

## 1- ماهية المنشآت الرياضية ونظم التسيير الإداري فيها:

### 1- مفهوم المنشآت الرياضية:

عرفها الهارون بأنها: البناء أو المكان الذي يقوم به لون النشاط المطلوب فالمنشآت الرياضية لكرة القدم في الملعب وملحقاته، والمنشأة الرياضية للسباحة هي حمام السباحة وملحقاته وكل ما يحيط به، والمنشأة الرياضية لكرة السلة هي الصالة المخصصة لمباريات وتدريب السلة وكل ما يتصل بتلك الصالة من مباني ومرافق وملحقات (عبد العزيز صالح الكريديس، 2008، صفحة 28).

دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة مرسوم التنفيذي رقم 05/492، مرجع سبق ذكره، ص 12). ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي رقم 91-416 مؤرخ في 25 ربيع الثاني 2 نوفمبر سنة 1991 الذي يحدد شريط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها في المادة على النحو التالي: "كل منشأة مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية والتي توفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية (المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 ، المؤرخ 1991/11/02، صفحة 21).

### 2- لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية:

#### 2-1- 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 وإنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب الأعداد 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 (أحمد فاضل، بون سنة، صفحة 01).

وقد ذكر بعض المؤرخين أن أول ظهور المنشآت الرياضية أو ما شابهها كان عند الإغريق سنة 605 قبل الميلاد وقيل أن قبل الميلاد لم توجد أمة تحترم الرياضة مثلما فعل الإغريق، فبلاد الإغريق كانت تمتاز بتضاريس طبيعية معتدلة وكانت وسيلتهم أن ذاك للتقرب من الآلهة، إقامة التماثيل والتي يقومون بعبادتها والرقص تضرعا لها، وكانت هذه الطقوس عبارة عن أنشطة رياضية، فقد كانوا يمارسون أنواع عديدة من الرياضات في أوقات كثيرة كالصيد، السباحة، الفروسية... إلخ، غير أنه لكل مدينة لعبها الخاص؛ أي منشآت لإقامة هذه الألعاب بطقوس دينية (أمين أنور خولي، 1986، صفحة 35).

**2-1-1-1-ملعب البنتاثون:** رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص، رمي الرمح، المصارعة.

**2-1-2-ملعب الهيبودروم:** وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

**2-1-3-ملعب البالاسترا:** هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.

**2-1-4-ملعب الليونيديون:** وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

**2-1-4-ملعب الكولوزيوم:** وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة، الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفى قبل إتمام بناؤه، واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية تقريبا، ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج، والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 8000 ثمانية آلاف متفرج، كما الحق به مدرسة لتعليم فنون المصارعة، وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل

المصنوعة من الرموز والرخام، ويعتبر عام 1890 ميلادي هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية، وإعادة تنظيم الألعاب الأولمبية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة (ألمانيا، فلندا، إيطاليا) ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى (انجلترا، فرنسا، أمريكا ودول أخرى) ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل في فن وتقنية العامرة الرياضية، من خلال تتبع الدورات الأولمبية المختلفة منذ بدايتها الحديثة سنة 1896 ميلادي بأثينا ومرورا بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الاولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

## 2-2- المنشآت الرياضية عند العرب والمسلمين:

لقد أعطى العرب والمسلمون للرياضة حقها من أهمية عندهم، سواءا للتربية البدنية أو التدريب العسكري، ومن بين أهم ماله علاقة بالمنشآت الرياضية آنذاك ما يلي (صوالح عبد الرزاق، 2021، صفحة 142):

-**الأسواق:** على الرغم من كونها مخصصة للمبادلات التجارية إلا أن ذلك لم يمنع من أن تشهد في بعض الأحيان سباق الخيل والمبارزة والعدو والمصارعة وغيرها من الرياضات والألعاب، ومن أشهرها سوق عكاظ.

-**باحات المساجد:** كان سيد الأنام عليه أفضل الصلاة والسلام يسمح بان تقام بعض الأنشطة الرياضية في باحات المسجد، حيث روي عن أمنا عائشة رضي الله عنها قولها: دعاني رسول الله صلى الله عليه وسلم والحبشة يلعبون بحرابهم في المسجد، فقال يا حميراء أتحيين أن تتظري إليهم؟ فقالت: نعم فأقامني من ورائه فنظرت من وراء منكبيه، قالت عائشة: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم {لنعلم اليهود أن في ديننا فسحة} (رواه أحمد والنسائي).

-**الحلبات والملاعب والميادين الرياضية:** لقد أنشأ الخلفاء والسلاطين الكثير من الحلبات والملاعب، وتنافسوا في التشييد، فكان لمعاوية ابن ابي سفيان حلبة يخرج إليها في أيام معينة للسباق، ومثل ذلك فعل هشام بن عبد الملك والمعتصم والمتوكل وأحمد بن طولون وغيرهم، وفي

عصر الخلفاء الراشدين روى الفاكهي عن عمر ابن الخطاب لما قدم مكة فرأى الكركة يلعب به فأقره، فهو لعبٌ قديم كان أهل مكة يلعبون به في كل عيد والمناسبات، وكان لكل حارة من حارات (مكة كرك) يعرف به ويجمعون فيه ويلعبون به ويذهب الناس فينتظرون في تلك المواضع، وقد ذكر الفاكهي: "قدم رجل من أهل مكة فقال، فتیان قريش يلعبون بالكرك بين الصفا والمروة" (أمين أنور خولي، 1986، صفحة 241).

## 2-3- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

### 2-3-1- المدن الرياضية:

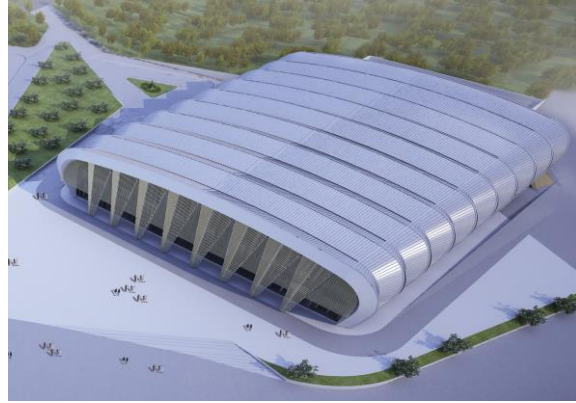
أبهرت الدول عند تنظيم الدورات أو المنافسات الدولية والقارية أهمية المركبات والمنشآت الرياضية والمدن الرياضية المدججة بأحدث الوسائل والتجهيزات على غرار ما شهدناه من هياكل عملاقة في آخر دورة لكأس العرب في طبعتها الأولى تحت غطاء الفيفا التي نظمت في قطر 2021، من مواصفات حديثة أبهرت العالم يمكن ان نوردها فيما يلي:

أ- الملعب الأولمبي: وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها: كرة القدم، ألعاب القوى الخفيفة، سباق الموانع، المشي، القفز، الرمي... إلخ، تتكون هذه المنشأة من ملعب لكرة القدم يتركب من أرضية ذات عشب طبيعي أو اصطناعي ومحاط بمضمار للسباق به مجموعة من المعدات والتجهيزات المخصصة لبعض ألعاب القوى الخفيفة (ديلمي محمد، 2014، صفحة 73).

ب- الملاعب المفتوحة: وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي تعد خصيصا لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب (ديلمي محمد، مصدر سبق ذكره، ص 73).

ج- الصالة المغطاة: تتربع 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... إلخ، (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، صفحة 60).

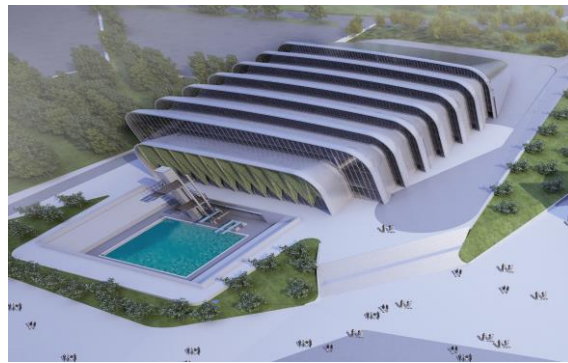
الشكل (20): يمثل صالة مغطاة.



المصدر: مديرية الشباب والرياضة لولاية وهران.

د-حوض السباحة والغطس: يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50 x 21) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15 x 12) 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 (12.5 x 25) متر، وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس (عفاف عبد المنعم درويش، مصدر سبق ذكره، ص 60).

الشكل (21): يمثل صورة لمسبح.



المصدر: مديرية الشباب والرياضة لولاية وهران.

و-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 (عفاف عبد المنعم درويش، مصدر سبق ذكره، ص 61).

2-3-2- مركز الشباب والساحات الخضراء: (عفاف عبد المنعم، مصدر سبق ذكره، ص 64 و 65).

أ- الملعب الرئيسي: وهو في العادة ملعب قانوني لكرة القدم حوله مضمار للعدو ومدرج يتسع لحوالي 1500 متفرج، من الافضل أن يكون نصف مغطى إذا أمكن ذلك، مع إمكانية إضاءة الملعب ليلا، بالإضافة لاستغلال أسفل المدرجات في عمل الخدمات كما ذكرنا سابقا.

ب- الصالة المغطاة: يفضل ألا تقل أبعادها عن 65\*65 متر بالارتفاع عن 7 أمتار تتسع لحوالي 400 متفرج مع استغلال المنطقة أسفل المدرجات، على أن تستغل هذه الصالة في التدريبات للرياضات المختلفة.

ج- الملاعب المفتوحة: عدد من الملاعب لكرة اليد، الطائرة، السلة... إلخ.

د- المبنى الإداري والصالات: هو مبنى يتضمن أماكن للإدارة (مكاتب) مع عدد من صالات الاجتماعات والأنشطة الثقافية والفنية المختلفة كالرسم، الموسيقى، التصوير، المكتب، المعرض.

3- إدارة المنشآت الرياضية (مفتي إبراهيم حمادة، 1999، صفحة 153 و 154):

### 3-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.
- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

الشكل (22): يمثل المركب المتعدد الرياضات لولاية وهران.



المصدر: مديرية الشباب والرياضة لولاية وهران.

### 3-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءها من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

### 3-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
- تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.



#### 4- خصائص المنشآت الرياضية: (نصير قاسم خلف، مرجع سبق ذكره، ص10):

أ- **التكوين الاجتماعي:** والمقصود به أن المؤسسات الرياضية مهما اختلف تصنيفها أو نوعها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسة فضلا عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة الخدمة المجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على الفرد والأسرة.

ب- **النشاطات المقدمة والأهداف:** تخلف المؤسسات الرياضية طبقا لنوع النشاطات المقدمة وطبقا للأهداف المقدمة لتلك المؤسسات فالأندية والشركات والألعاب الجيش والشرطة كلها مؤسسات وبداخلها مؤسسات رياضية تمثلها وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى تبعا لطبيعة النشاط الممارس وكذلك الأهداف التي ترسمها المؤسسة لنفسها وسياستها الخارجية والترويجية.

ج- **النظام والهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية:** للمؤسسة الرياضية مفهوم كما يعرفه Dast بأنها "مؤسسة كبرى تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى محدد البناء بحيث يكون مدرك وملمس تحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع عديد الاختصاصات والمسؤوليات لكافة الإدارات والأقسام".

#### 5- أهمية وأهداف المنشآت الرياضية:

5-1- **أهمية المنشآت الرياضية وآثارها الايجابية على المجتمع:** على غرار الكثير من المجالات الحيوية الأخرى فقد اصبحت الرياضة مطلبا ملحا وهاما من العالم بأسره، بل أصبح في كثير من الأحيان تطور الدول يقاس بمدى تطور الرياضة وكل ما له علاقة بها خاصة المنشآت الرياضية، حيث تضع الدول ميزانيات توضح بعد دراسات معمقة من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو النفسية أو التربوية... إلخ، وهذا ما يمكن أن تحققه الرياضة على اختلاف مستوياتها وتنوع أهدافها، ومن هذا المنطلق ورجوعا إلى ما ذكرناه في تعريفنا للمنشآت الرياضية، فإن هذا الجانب الايجابي جدا الذي اهدت الكثير من الدول التي تحتاج إلى واقع الاقتناع المؤسساتي يخصص له، وإلى مساحات وميادين واماكن خاصة تحتاج هي الأخرى إلى الاهتمام والتجهيز والتطوير، ذلك أن الرياضة تعتبر مقياسا لتطوير الشعوب، وانتشار المنشآت الرياضية وحدثتها يعد مقياسا لتطوير الرياضة والشعوب معا. (عمر دمانة، 2017، صفحة 140).

## 5-2- أهداف المنشآت الرياضية:

تهدف المنشآت الرياضية إلى (عبد العزيز صالح الكريديس، مرجع سبق ذكره، ص 29):

- إقامة فعاليات جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية.
- تنظيم المباريات الرياضية والمسابقات الثقافية والاجتماعية بكافة أنواعها لتحقيق التوازن الكامل والوصول إلى نقطة التوازن في جميع المجالات الشبابية.
- غرس وتنمية الروح الرياضية والوعي الرياضي بين جميع أفراد المجتمع.
- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل الرياضي وفق القانون الدولي للألعاب الرياضية.
- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

## 6- أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي: (رواب عمار و غربي صباح، 2013، صفحة 02).

**أ-الأهداف:** منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية...الخ.

**ب-الشكل العام:** منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).

**ج-الرياضة (اللعبة):** تتمثل في الرياضات الجماعية، رياضات زوجية، رياضات فردية، رياضات المنازل، رياضات مائية، رياضات استعراضية وإيقاعية، رياضات الأطفال.

**د-القانونية:** منشآت ذات ملاعب قانون (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية كالتعليم والتدريب والترفيه).

**هـ-التبعية:** منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية...الخ)، منشآت أهلية خاصة (شركات، أندية...الخ)، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة، دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج...الخ)

**و-نوعية الأرضية:** تعتمد على نوعين وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مذكوة أسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية...الخ).

## II-التسيير الإداري في المنشآت الرياضية:

### 1-إدارة وتسيير المنشآت الرياضية:

**1-1-تسيير المنشآت الرياضية:** يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة، حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها (المرسوم التنفيذي رقم 05/492 ، 2005، صفحة 13).

**1-2 المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:** تميزت السياسة الرياضية بعد الاستقلال في فترة السبعينيات بالاستثمار الموجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (المركبات متعددة الرياضات) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة، أي الانتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية (الجلسات الوطنية للرياضة، 1993).

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية ، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ، إمكانية إنجاز واستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية (المادة 90 من الأمر رقم 09/95 ، 1995).

### 1-3-المراقبة والتفتيش: تخضع كل المنشأة للرقابة والتفتيش كما ورد في المرسوم 91-416

السابق الذكر

- مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.
- مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.
- مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات ومردودية المنشأة المالية ومردودها من حيث النشاط الرياضي (المرسوم التنفيذي 91/416 ، 1991 ، صفحة 2133).

#### 1-4- برنامج الدولة في إدارة تسيير المركبات الرياضية:

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد استشارة هيكل التنظيم والتنشيط ومن أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية، على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية وقد اتبعت الدولة سياسة واضحة تتمثل في (القانون رقم 10-4 ، 2004):

- إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.
  - إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.
  - إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وبتكاليف قليلة وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة وقد اتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الاستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقر كل ولاية، وقد استهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فخمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي.
- وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير واستقلال الهياكل الرياضية وذلك ما تم إبرامه في القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، ومن مواده ما يلي:

تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية.

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية واستغلالها (القانون رقم 10-4 ، 2004):

#### 2- النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية: إن تجسيد هذه السياسة وتطبيقها

على أرض الواقع فيمكن أن يتم إلا بوضع نظام قانوني وإداري محكم يضبط وينظم عمل هذه

المنشآت لكي يتسنى لها القيام بالدور المنوط بها على أكمل وجه، ويتمثل هذا النظام عموما في جملة من القوانين والنصوص التشريعية التي أصدرتها الدولة الجزائرية في مجال التربية الرياضية وأنشطتها المختلفة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، و أول ما جاء في سياق هذه القوانين والنصوص التشريعية هو الحث على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها وأشكالها والعمل على توفيرها وتوزيعها على جميع مناطق التراب الوطني ثم وضع قوانين وطرق استغلال هذه المنشآت مع العمل على صيانتها والمحافظة عليها وتطويرها تماشيا مع متطلبات الأنشطة الرياضية الحديثة ومسايرة المستجدات والتطورات التي يشهدها عالم الرياضة في الوقت الراهن، وفي ذات السياق تم إصدار مجموعة من القواعد التشريعية والتنظيمية التي تنظم وتضبط العلاقة التي تربط المنشآت الرياضية بالتربية البدنية والرياضية في إطار المبادئ و الأهداف والقواعد العامة التي تسيّر التربية البدنية والرياضية وكذا وسائل ترفيتها (محمد قطاب، مرجع سبق ذكره، ص163).

**2-1- إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية:** نظرا أهمية النشاط الرياضي والبدني في حياة الفرد والمجتمع، وحرصا من الدولة على توفير الوسائل والتجهيزات اللازمة لممارسة هذا شرعت الدولة في إصدار العديد من التشريعات والقوانين حول إنشاء مختلف الهياكل والمنشآت الرياضية وهيئتها والتي لها علاقة ، بالنشاط الرياضي وشمل محتوى هذه الهياكل وإدارتها وهيكلتها ويعتبر القانون 03 / 1989 المؤرخ في 14 / 12 / 1989 من التي تناولت تنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها وترقيتها بصفة شاملة ودقيقة حيث تطرق هذا القانون في الباب الرابع منه والخاص بالمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي والذي تضمن مجموعة من الأحكام التي تحدد مهام وأهداف المنشآت الرياضية في مجال دفع وتطوير النشاطات الرياضية والبدنية (بعيط عيسى، 2014، صفحة 165).

في سبيل تشجيع وترقية وتنمية الممارسات الرياضية تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة التي تتكيف مع متطلبات مختلف أشكال الممارسة الرياضية وذلك طبقا للمخطط الوطني للتنمية ( المواد (64)، (65) من المرسوم التنفيذي و 89/03، 1989، صفحة 194 و195)، وقد نص القانون 03 / 89 السالف الذكر في المادة (65) منه على أنه "يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبق المواصفات التقنية والأمنية ويمكن أيضا لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية على نفس المنوال وبنفس الشروط ، كما أن المجموعات السكانية التابعة للبلديات وأيضا الأحياء ذات الكثافة السكانية البنائية المرتفعة وكذا المناطق

السكنية الريفية لها الحق في الاستفادة من تدابير خاصة التي تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها وتعمل الدولة على تشجيع ومساندة الجماعات المحلية في إطار الإنجاز هذا النمط من المنشآت عن طريق منحها مساعدات مالية وفي إطار نظم التهيئة العمرانية والتعمير يجب أن تحتوي المخططات العمرانية ومخططات شغل الأراضي على مساحات مخصصة لاستقبال منشآت رياضية ويمنع تغيير تخصيص هذه المساحات ما عدا في حالات ذات أحكام خاصة.

وعلا بنص المادة (81) من القانون 03 / 89 المؤرخ في 14 فيفري 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها، فإن الدولة والجماعات المحلية وبعد استشارة الاتحادات الرياضية المعنية على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية والرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى (المادة (81) من القانون 03 / 89 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 السابق ذكره، ص 196).

وبهدف تكثيف مختلف أشكال الممارسات الرياضية وتطوير شبكات المنشآت الرياضية الوطنية أجازت المادة (67) من القانون رقم 03 / 89 المذكور سابقا (المادة (67) من القانون 03 / 89 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 م السابق ذكره، ص 195)، كل شخص طبيعي من القانون الخاص أو شخص معنوي من القانون العام وفي إطار المخطط الوطني للتنمية والتشريع الجاري به العمل وبعد الاستطلاع الآراء التقنية والأمنية إنجاز واستغلال المنشآت الرياضية أو الترفيهية.

و لقد أحالت المادة (67) تحديد شروط إحداث المنشآت الرياضية وكيفية استغلالها إلى المرسوم 91 / 416 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، حيث اعتبر هذا المرسوم المنشآت الرياضية: بأنها كل منشأة مفتوحة ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية، ويتوقف إحداث المنشآت الرياضية المفتوحة للجمهور على ترخيص مسبق، يسلم بموجب قرار من الوالي بعد رأي المطابقة التقنية لكل من: المصالح المكلفة بالرياضة والصحة والحماية المدنية على مستوى الولاية، رئيس المجلس الشعبي البلدي لمكان تواجد المنشأة أو ممثله، رئيس المجلس الشعبي الولائي للرياضة أو ممثله وأخيرا هياكل تنظيم الرياضة وتنشيطها المعنية من طرف الوزير المكلف بالرياضة.

ويهدف رأي المطابقة التقنية إلى التأكد من مطابقة المنشأة الرياضية المراد إنجازها للخصائص التقنية والضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن طبقا للتنظيم المعمول به ويمنح رأي المطابقة

بناء على ملف يحتوي على ما يلي (المادتين (02) (03) من المرسوم التنفيذي و رقم 416/91، 1991، صفحة 2132):

- موقع المشروع وتصميماته وأوصافه المفصلة.
- التقدير المالي.
- الأنشطة الأساسية والأنشطة الثانوية عند الاقتضاء.
- قائمة موظفي التأسيس المزمع ومستوى تأهيلهم والوظائف المطلوب إنشاؤها.
- الأجهزة المقررة.

بعد دراسة ملف طلب الترخيص والتأكد من إكمال الشروط والإجراءات اللازمة يتم إصدار الترخيص الذي يكون مرفوق بدفتر الشروط (المرسوم التنفيذي رقم 416/91، صفحة 2132)، المطابق لعناصر الملف والمواقف عليه ويجب أن يذكر في قرار الترخيص ما يلي (المادة (08) من المرسوم التنفيذي رقم 416 / 91 المؤرخ في: 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص2132):

- اسم المؤسس ولقبه.
- اسم المسير ولقبه أو اسم مدير المنشأة ولقبه عند الاقتضاء.
- قائمة موظفي التأسيس.
- اختصاص المنشأة وطاقتها والأنشطة المقرر تنظيمها فيها.
- طبيعة المنشأة وتسميتها وعنوانها.

يتم تبليغ قرار الترخيص المسبق إلى صاحب المنشأة في أجل أقصاه شهرين ابتداء من تاريخ إيداع الملف لدى الولاية وعند انقضاء هذا الأجل يعد الترخيص مكتسبا ويسلم وصل إيداع الملف للمؤسسة كما يجب إرسال نسخة من قرار الترخيص المسبق إلى الوزير المكلف بالرياضة (المادة (06) من المرسوم التنفيذي رقم 416 / 91 المؤرخ في 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص 2132).

أما في حالة رفض الطلب فإن هذا الرفض يبلغ للمعني بالأمر كتابيا مع ذكر أسبابه، وفي هذه الحالة يمكن تقديم طلب جديد في أجل شهر حيث يتم البث فيه نهائيا في خلال الشهر الموالي (المادة (07) من المرسوم التنفيذي رقم 416 / 91 المؤرخ في 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص 2132).

وتشير في هذا الصدد إلى أنه بإمكان المعني في حالة رفض طلبه للمرة الثانية أن يرفع إلى الوزير المكلف بالرياضة طعنا يتم الفصل فيه خلال مدة شهرين ابتداء من تاريخ استلام الطعن (المادة (07) فقرة (03) من المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 المؤرخ في 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص 2132).

ومن أهم الإجراءات المتعلقة بفتح المنشآت الرياضية والانطلاق في ممارسة النشاط هو الإعلان عن فتح المنشأة بقرار من الوالي، بعد مراقبة تقوم بها المصالح المأذون لها بذلك والهياكل المذكورة في المادة : (03) من المرسوم التنفيذي 91 / 416 استنادا إلى دفتر الشروط وفي حالة عدم تنفيذ الشروط الواردة في دفتر الشروط ترسل المؤسسة مذكرة مسببة في ظرف أقصاه ثمانية (08) أيام بعد التاريخ عملية الرقابة لدعوته الامتثال لتلك الشروط في مدة تحديد باتفاق مشترك يجب أن لا يتجاوز سنة (06) أشهر وإلا يتم إلغاء قرار فتح المنشأة من طرف الوالي، وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن ترفع طعنا إلى الوزير المكلف بالرياضة الذي يبيث في الموضوع نهائي بالاستناد إلى تقرير الوالي وفي أجل قدره شهر (01) واحد (المادة (10) من مرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 المؤرخ في 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص 2132).

بعد فتح المنشأة الرياضية ووضعها في حالة الخدمة يشرف على مهام التنشيط والتدريب في الأنشطة الرياضية مستخدمون مؤهلون يثبتون شهادات أو مؤهلات معترف بها طبقا للتشريع المعمول به، ويحدد مبلغ المقدمة في المنشأة طبقا للتشريع والتنظيم الجاري بهما العمل (المادة (11) من المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 المؤرخ في 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص 2132).

كل مؤسسة تمارس مهامها في إطار القانون وضمن الشروط التي يحددها التنظيم الخاص بها وزيادة على ذلك تخضع للرقابة والتفتيش يجريها مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط ممارسة الأنشطة الرياضية ومفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية والرياضية وأيضا مصالح الحماية المدنية فيما يتعلق بمقاييس الأمن (المادة (14) من المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 المؤرخ في 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص 2132).

**2-2-التنظيم الهيكلي والإداري للمنشآت الرياضية:** ولأول مرة، وفي إطار وضع استراتيجية وطنية عامة تخص التنظيم الهيكلي والإداري للمؤسسات الرياضية أصدرت السلطة المكلفة بالشبيبة والرياضة (وزارة الشبيبة والرياضة) سنة 1977 مرسوما تحت رقم 77/117



(المرسوم التنفيذي رقم 1977/77، 1977، صفحة 925)، يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضيات وتعتبر هذه المكاتب بمثابة مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية وزير الشبيبة والرياضة ويكون مركز كل مكتب مركب متعدد الرياضات في مقر الولاية، وقد حدد المرسوم المذكور أعلاه المهام المنوطة بهذه المكاتب كما تلي المادة (03) من مرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 925:

- ❖ الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها.
- ❖ المساعدة على نشر الروح الرياضية بفسح المجال لأقصى عدد من المواطنين لممارسة النشاطات البدني الرياضية، وزيادة على ذلك تكلف مكاتب المركبات الرياضية، لأجل إنجاز أهدافها بما يلي:
- تهيئة مجموع الهياكل الرياضية الداخلة في مالية المكتب، وتسييرها وصيانتها وعند الاقتضاء توسيعها.
- ضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية وهياكل الاستقبال المكونة لممتلكات الديوان وتسييرها وصيانتها.
- ضمان صيانة منشآت وتجهيزات الديوان وإنجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.
- وضع وسائلها تحت التصرف قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي والتقني لما يأتي:
  - المنافسات والتظاهرات الرياضية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.
  - التدريبات التحضيرية للرياضيين.
  - تعليم التربية الرياضية والبدنية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.
  - تكوين الرياضيين وكذا مستخدمى التأطير وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم.
  - استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم وتجمعهم تحت تصرفهم.
  - المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة عن طريق وضع الوسائل والهياكل تحت تصرفهم.

▪ تنظيم كل التظاهرات والعروض الرياضية وترتيبها وعرض الفنية والثقافية منها  
وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور.

**2-3-التنظيم الإداري لمكاتب المركبات المتعددة الرياضات:** ينظم مكتب المركب المتعدد الرياضات في أقسام وحدات (المادة 06) من المرسوم التنفيذي رقم 77 / 177 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 926):

❖ فالقسم يمثل هيكل المديرية المكلف بالانشطات من نفس النوع الذي يهتم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس قسم.  
❖ أما الوحدة فتعد هيكلًا مكلفًا بالانشطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى إدارتها رئيس وحدة، وتشتمل إدارة المكتب على قسمين (المادة 07) من المرسوم التنفيذي رقم 77/177 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 926):

▪ قسم إداري ومالي مكلف بتسيير الوسائل المادية والبشرية والمالية للمكتب.  
▪ وقسم تقني مكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح وتهيئة المنشآت الرياضية التابعة للمكتب.

كما تشتمل إدارة المكتب لغرض القيام بمختلف الأشغال مستخدمين دائمين ومستخدمين مؤقتين ويتولى إدارة المكتب الكتب مجلس إدارة ويقوم بتسييره مدير وعملا بالمادة (10) من المرسوم 117/77 السابق ذكره (الرسوم التنفيذية رقم 77/177 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 927)، يتشكل مجلس إدارة المكتب من:

- والي الولاية رئيسا، المحافظ الوطني للحزب، قائد القطاع العسكري، رئيس المجلس الشعبي
  - المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية.
  - المدراء المكلفين بالتربية والثقافة في المجلس التنفيذي للولاية، المراقب المالي للولاية.
- يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة اسما، ما عدا الأعضاء المعينين بالإضافة إلى وكالتهم، بموجب قرار ان الوالي لمدة أربع سنوات يمارس خلالها أعضاء المجلس وكالتهم محانا غير أنه يمكن للقانون الجاري به العمل أن يخصص لهم تعويضات مطابقة للمصاريف التي يتحملونها بمناسبة التنقل والإقامة أثناء اجتماعات المجلس (المادة 11) من المرسوم التنفيذي رقم 77/177 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 927).

وفيما يخص عمل المجلس فإنه يجتمع في دورة عادية مرتين في السنة على الأقل بناء على دعوة من رئيسه (المادة (12) من المرسوم التنفيذي رقم 177 / 77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 927). ويمكن أن يجتمع في دورة استثنائية وذلك إما بمبادرة من رئيسه وإما بطلب ثلثي أعضائه وتوجه استدعاءات التي تكون مرفقة بجدول الأعمال والوثائق الضرورية لدراسة المسائل المدرجة فيه إلى أعضاء المجلس قبل سبعة أيام على الأقل من تاريخ الاجتماع.

## 2-4-التنظيم المالي لمكاتب المركبات المتعددة الرياضات:

يتم مسك محاسبة المؤسسة على الشكل الإداري ويعهد بمسك الحسابات وإدارة الأموال إلى عون محاسب يمارس اختصاصاته طبقاً للتنظيم الجاري به العمل (المادة (21) من المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 928)، وتشتمل ميزانية المؤسسة على ما يلي:

❖ **باب الإيرادات:** هناك إيرادات عادية وإيرادات استثنائية (المادة (22) فقرة (01) من

المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 928):

➤ **الإيرادات العادية:** ويتكون من حصص التظاهرات الرياضية والثقافية التي تنظم في

منشآت، المكاتب والتي لا يمكن أن تقل عن 25% من الإيراد الإجمالي وإيرادات الخدمات والنشر المتممة لفائدة الغير وإعانات التجهيز والتسيير التي تمنحها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية أو الخاصة الوطنية والدولية إلى الإيرادات الواردة من جهات مختلفة غير محددة.

➤ **الإيرادات الاستثنائية:** وتتمثل هذه الإيرادات عموماً في مجموع الوصايا والهبات التي

يمكن أن تحصل عليها المؤسسة.

❖ **باب النفقات:** وتتمثل في نفقات التسيير ونفقات التجهيز إلى جانب كل النفقات الأخرى

الضرورية لإنجاز الأهداف المخصصة للمكتب (المادة (22) فقرة (02) من المرسوم

التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 928).

يتم إعداد حساب التسيير من طرف العون المحاسب ويرفع مدير المكتب إلى مجلس الإداري الذي

يعده المدير نفسه وذلك في أجل أقصاه شهران بعد قفل السنة المالية المتعلقة بالحسابين المذكورين

ويكون هذان الأخيرين مرفقين بتقرير من المدير، تحال هذه الوثائق التي ترفق بمحاضر المداورات المتعلقة بها إلى الوزارات المعنية بعد أجل أقصاه ثلاثة أشهر من قفل السنة المالية.

على الساحة الرياضية الوطنية والدولية. وعلى هذا الأساس جاء في الباب الثاني من القانون 03 / 89 المؤرخ في : 14 / 02 / 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية و تطويرها (المرسوم التنفيذي رقم 03 / 89 ، 1989، صفحة 187)، تحت عنوان تنظيم الممارسات و هياكل المنظومة الوطنية للتربية حيث تناولت المادة 05 من هذا القانون (المادة (5) من القانون 89 / 03 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 ، السابق ذكره ، ص 188)، تنظيم الممارسات البدنية والرياضيات على شكل ممارسة تربوية جماهيرية وممارسة ترفيهية جماهيرية وأخيرا ممارسة الرياضة النخبة وقد تم هيكلة وتأطير هذه الممارسات و الأنشطة عبر هياكل وهيئات مختلفة، حيث بينت المادة (16) من القانون المذكور أعلاه (المادة (16) من القانون 89 / 03 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 ، السابق ذكره ، ص 190)، هذه الهيئات والتي تتمثل في:

• الجمعيات الرياضية، الرابطات الرياضية، الاتحاديات الرياضية، اللجنة الوطنية الأولمبية.

وإلى جانب هذه الهيئات نص القانون 03 / 89 على هياكل أخرى تدعى هياكل الدعم كما جاء ذلك في المادة (25) منه (المادة (25) من القانون 89 / 03 المؤرخ في 14 / 02 / 1989، السابق ذكره، ص 191)، حيث تعتني هياكل الدعم بتوفير الشروط الخاصة بضمان الوقاية والمتابعة والعلاج والمراقبة الطبية الرياضية للممارسين والمؤطرين وتساعد على تجمع الرياضيين وتحضيرهم واسترجاع قواهم. كما تعمل على التوفر الدائم والاستعمال الأمثل للمنشآت الرياضية المناسبة لمختلف أشكال الممارسة ومع السهر على صيانتها والعناية بها، وتعمل أيضا على جمع ومعالجة ونشر كل وثيقة وكل المعطيات الفنية والعلمية المتعلقة بتطوير النشاطات البدنية والرياضية وترقية وتطوير التكوين والبحث العلمي في ميدان التربية البدنية والرياضية وتدعم ماديا و فنيا وبشريا الاتحادات الرياضية كما تضمن تحقيق التوازن الجهوي بين مختلف مناطق الوطن وتساهم في تمويل النشاطات الرياضية والشبانية بالاستعمال الأمثل للطاقات الموجودة. وكثير في هذا الصدد إلى أن المادة (26) من القانون 89/03 قد نصت على إنشاء هيئات استشارية تتمثل فيما يلي (المادة (26) من القانون نفسه، ص 191):

❖ **المجلس الوطني للرياضة:** والذي من مهامه الأساسية الإدلاء بالرأي في التوجيهات

المتعلقة بالسياسة العامة للرياضة.

❖ **المجلس الولائي للرياضة:** يكلف بمهمة إعداد مخطط للتنمية الرياضية والإشراف على إنجازه وذلك بالاتصال مع المجالس البلدية للرياضة والرابطات الولاية، كما يكلف بتنسيق نشاطات رابطة الولاية.

❖ **المجلس البلدي للرياضة:** يكلف بمهمة إعداد مخطط بلدي للتنمية الرياضية والسهر على إنجازه الاتصال مع الجمعيات الرياضية لمختلف القطاعات الموجودة في نطاق الحدود الرياضية للبلدية.

**3-تنظيم واستعمال المركبات المتعددة الرياضات:** يسمح المدير في كل المكاتب لمركب متعدد الرياضات، بالدخول إلى المنشأة الرياضية على أساس معايير الاستعمال الأمثل و المنصوص عليها في قانون التربة البدنية والرياضية و المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة تبعا لمستوى الممارسة الرياضية وعدد الممارسين المقبولين بالنسبة لكل مستوى والدوام الأدنى للممارسة الواجب منحها لهم، حيث يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع المجموعة المستخدمة ومراعاة ترتيب الأولوية (المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22ديسمبر 2005،العدد 84،ص،13).

### 3-1-بالنسبة للمباريات:

✓ التظاهرات الرياضية الدولية.  
✓ البطولات الوطنية المدنية والمدنية والجامعية أو العسكرية في الحالة التي يكون فيها تنظيمها لا مركزيا وهدفا لترويج الرياضة.

### 3-2-بالنسبة للتدريبات:

✓ الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية بمعدل حصتين تدريبيتين مدة كل منهما ساعة ونصف.  
✓ الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية، بمعدل حصتين، مدة كل منهما ساعة ونصف.

### 3-3- بالنسبة لتكوين للإطارات:

إذا برمجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية، تكون الأولوية للحصص التربوية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقر ب

### 4- التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات:

4-1- التنظيم الداخلي: ينظم المكتب في أقسام ووحدات (المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في

20 شعبان 1397 الموافق لـ 06 أوت 1977، ص، 926):

أ- يعد قسم المديرية المكلف بالانشطات من نفس النوع الذي يهيم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس القسم.

ب- تعد الوحدة هيكلًا مكلفًا بالانشطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى إدارتها رئيس الوحدة.

4-1-1- مدير الديوان: هو الذي يسهر على التسيير السليم لمجموعة الأقسام والوحدات

التابعة لهذا الأخير، يساعد المدير في مهامه رؤساء أقسام ورؤساء وحدات، ويجري تعيينهم بقرار من الوالي، بناءً على اقتراح مدير المكتب ويقوم أيضا بالسير السليم للمكتب بالسهر شخصيا بالاتصال ومتابعة القاعات الرياضية، اتخاذ الإجراءات الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسة القاعدية للقطاع خاصة أيام العطل الدينية والوطنية (حراسة، مداومة) وإعلام جهاز الأمن والحماية المدنية حول كل ما يتعلق بالمهرجانات التي تقوم ملحقا ومخطط السباق وكذا المنافسات الرياضية سواء كانت دولية أو وطنية (المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص، 927).

4-1-2- القسم الإداري: يوجد مجموعة من الموظفين مكلفين بتسيير الوسائل البشرية.

4-1-3- القسم المالي: يوجد هناك محاسب إداري يقوم بتسيير ومتابعة الأمور المالية

الإدارية الخاصة بالديون.

4-1-4- مجلس الإدارة: يتشكل مجلس إدارة من:

أ- والي الولاية، رئيسا.

ب- المحافظ الوطني للحزب.

ج- قائد القطاع العسكري.

د- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية.

## 5- تسيير واستغلال المنشآت الرياضية بالجزائر:

### 5-1- لمحة تاريخية عن تطور نظام التسيير في الجزائر: لقد مر نظام التسيير في

الجزائر بعدة مراحل أهمها التحولات الاقتصادية والسياسية التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال، وقد تنوع منطقتي التسيير وفقا لما تمليه الحالة السياسية ولقد أثر رحيل المعمرين من الجزائر بعد نيل الحرية إلى إبراز عدة مشاكل صعبة ناجمة عن شغور عدة مؤسسات صناعية وزراعية، خدماتية دون وجود شهادات تتكفل بها، الجهاز الإداري خال من الكفاءات اللازمة لقيادة النظام، وأمام كل هذه المشاكل قام العمال بإدارة المؤسسة تلقائيا لأنه لم يوجد هناك خيارا أو تردد ممكن، ومن خلال ما ذكرناه يمكننا أن نقسم نظام التسيير في الجزائر إلى مرحلة التسيير في الجزائر إلى مرحلة التسيير الذاتي والبيروقراطي والاشتراكي والاستقلالي (المرحلة الحالية) (محمد رفيق الطيب، مصدر سبق ذكره، ص15).

### 5-2- فشل نظام التسيير المركزي للمنشآت الرياضية في الجزائر: لم يختلف التسيير

المركزي للمنشآت الرياضية عن نظيره في المؤسسات الأخرى وإن كان هذا النظام قد فشل، فإننا نلخص عوامل فشله في شكل عناصر نذكر منها (محمد رفيق الطيب، مصدر سبق ذكره، ص15):

- التدعيم المستمر من طرق الدولة لهذه المؤسسات مع غض نظر نجاحها أو فشلها.
- مراعاة الجانب الخدماتي والاجتماعي أكثر من الجانب التجاري لهذه المنشآت.
- سواء أو عدم وجود صيانة روتينية ومستمرة لهذه الأخيرة.

### 6- صيانة وتطوير المنشآت الرياضية: إن صيانة المنشآت الرياضية وتطويرها أمر ضروري

وفي غاية الأهمية لأن استغلال واستعمال هذه المنشآت في المجال الرياضي لا بد أن يستجيب لمتطلبات الأنشطة الرياضية المتنوعة، كما أن استعمال أجهزة الرياضية المختلفة يتطلب صيانة دائمة للهياكل الرياضية المستقلة لهذه الأجهزة والوسائل وفي هذا السياق تسهر الدولة والجماعات المحلية بمساهمة المؤسسات العمومية على صيانة الهياكل القاعدية الرياضية العمومية واستثمارها

وظيفيا وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية (المادة (92) من الأمر 95-09 السابق ذكره، ص 20)، كما تسعى الدولة إلى تطوير المنشآت الرياضية ومشمولاتها مسايرة الأنشطة الرياضية الجديدة والمتطورة وذلك من خلال تشجيع البحث العلمي في المجالات الرياضية ولهذا أهتم التشريع الرياضي بهذا الجانب حيث جاء في المادة (35) (المادة (35) من القانون رقم 89-03 السابق ذكره، ص192)، من القانون 89 - 03 المؤرخ في 14 فيفري 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها، يعد البحث شرطا أساسيا في تطوير الممارسة البدنية والرياضية وتتمثل أهدافه على الخصوص فيما يلي:

- تحديد وتقييم الاحتياجات العامة وفقا لمستوى تطوير النشاطات البدنية والرياضية من أجل إدخال التصحيحات اللازمة عليها.

- نشر وإدخال المعلومات والطرق العلمية والتكنولوجيات في ميدان الرياضة وتقييم تكييفها.

- تطوير المنهجية الرياضية وإنجاز الدراسات المتعددة الاختصاصات المرتبطة بتطور النشاطات البدنية والرياضية.

وقد نصت المادة (36) من نفس القانون على إمكانية إحداث هياكل دائمة للبحث في مجال الممارسة البدنية والرياضية، وقد أشارت المادة (66) (المادة (66) من القانون 04-10 السابق ذكره، ص 22)، من القانون 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية إلى صيانة هياكل الدعم وهي عبارة عن مؤسسات عمومية توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة بالاتصال مع الوزراء المعنيين كل حسب اختصاصه كما أن هذه الهيئات تضطلع بمهام البحث وتطوير العلوم والتكنولوجيات المطبقة على الرياضة وبهذه الصفة يشكل البحث العلمي ومساهماته العلمية والتقنية والتكنولوجية مهمة أساسية واستراتيجية بالنسبة لقطاع الرياضة ويهدف إلى تطوير التربية البدنية والرياضية.

كما أشارت: المادة (83) (المادة (83) من القانون 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004، السابق ذكره، ص 24)، من القانون 04-10 إلى الدور البارز الذي تلعبه الدولة والجماعات المحلية في صيانة المنشآت الرياضية ومشمولاتها، حيث تسهر الدولة والجماعات المحلية على صيانة مستثمرات المنشآت القاعدية الرياضية العمومية، واستثمارها وظيفيا، وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية، عن طريق مساعدات في شكل خدمة عامة لفائدة المؤسسات المكلفة بتسيير هذه المنشآت.



## خلاصة الفصل:

من خلال إدراج هذا الفصل توصلنا إلى أن نجاح تسيير المنشآت والمركبات الرياضية يعتمد على سياسة واضحة تتمثل في استراتيجية التسيير الإداري للموارد البشرية وكيفية اختيارها لأنه العنصر الأهم في التسيير الجيد الذي يحقق أهدافها بالاعتماد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها من خلال الإدراك الجيد للمهام الأساسية للمسيرين لمختلف الوظائف الإدارية، ومنه استوجب رسم خطة توضح تطبيق كل النصوص والقوانين الإدارية مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية من أجل النهوض بالرياضة وممارستها، وهذا ما تسعى إليه الإدارة العليا إثر إشرافها على هذه المركبات وفق متطلبات الجودة الشاملة.



# الفصل الرابع

## الممارسة الرياضية

## -تمهيد:

تعتبر الممارسة الرياضية من العوامل الأساسية لتنمية الفرد من جميع النواحي التي تدخل في تطوير القدرات الفردية والتي تحدث تغيير في الجوانب النفسية والعقلية والاجتماعية والحركية من خلال النتائج المحصل عليها نتيجة ممارسة النشاطات البدنية بصفة عامة، كما تعتبر الممارسة الرياضية الخطوة المهمة لتحقيق الأهداف والنتائج من تحسين مستوى الاداء الرياضي، سواء المستوى المعرفي او الصحي او الاقتصادي.

إن الممارسة الرياضية إذ ما استفادت من توفير المنشآت والمركبات الرياضية مثل الملاعب الأولمبية والصالات والمساح ومراكز التكوين والتدريب تحت غطاء التسيير الإداري الاستراتيجي فهذا يعني إعطاء أكثر من فرصة للرياضيين سواء الممارسين الهواة أو على مستوى النخبة قصد تحسين الاداء وتحقيق النتائج المرجوة التي تندمج في الخطة الاستراتيجية العامة لسياسة الدولة في هذا الاتجاه.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى تحديد مفاهيم الممارسة الرياضية وتاريخها القديم والحديث بصفة عامة والممارسة الرياضية في المؤسسات والمركبات الرياضية بصفة خاصة، وأهميتها بالنسبة للفرد والمجتمع.

**1- مفاهيم أساسية حول الممارسة الرياضية:**

**1- مفهوم الممارسة الرياضية:** الممارسة الرياضية هي جزء متكامل من التربية العامة، وميدان تجريبي هدفه تكوين المواطن اللائق من الناحية البدنية، العقلية، الانفعالية، والاجتماعية وذلك عن طريق أنواع من النشاط البدني، كما ان الممارسة الرياضية عبارة عن اوجه لأنشطة بدنية مختارة تؤدي بغرض الفوائد التي تعود على الفرد نتيجة ممارسة لهذا النشاط، كما تعني الممارسة الرياضية الأفراد على اختلاف أعمارهم وجنسهم والأنشطة البدنية، وطبقا لظروف كل فرد، وطبقا لقدراته وامكانياته في جو من الديمقراطية، حيث يسود الفرح والسعادة (محمود عوض البسيوني و فيصل ياسين الشاطي، 1992، صفحة 30).

إن مفهوم الممارسة الرياضية عبر العصور المختلفة تطور وتغير حسب ظروف كل عصر ووفقا للفلسفة التربوية في كل مجتمع، فمفهوم التمرينات البدنية تطور وأصبح التدريب البدني والذي بدوره تطور إلى التربية البدنية، ومن بين الآراء والفلسفات التربوية التي تتماشى ومفهوم التربية البدنية نجد "دوود" الذي اوضح أن الفكرة الرئيسية للممارسة الرياضية ليست تربية البدن وإنما الاستفادة من الفرص التي يتيحها التدريب البدني لاستكمال العملية التربوية وذلك على المستوى البيئي والمستوى الثقافي، كما يرى كل من فولتمر وإسلنجر التربية البدنية هي ذلك الجزء من التربية الذي يؤدي إلى حدوث تغيير في الجوانب البدنية والعقلية والاجتماعية والنفسية للفرد من خلال ممارسة للنشاطات البدنية واكتسابه الخبرات الحركية (محمد محمد الحمامي، 1999، صفحة 87).

**2- تعريف الممارسة الرياضية:**

يقصد به النتائج المحصل عليها نتيجة الممارسات من تحسين مستوى الاداء الرياضي، سواء المستوى المعرفي او النفسي او الصحي او الاجتماعي او الاقتصادي، وكذا العمليات المالية والمنشآت الرياضية التي تجنيها من خلال المنافسات الوطنية والدولية. (المقصود، 2004، ط1، صفحة 25).

**3- لمحة تاريخية للممارسة الرياضية:**

**3-1- الممارسة الرياضية في العصر القديم:** إن أول درس تربوي تعلمه الإنسان كان على هيئة نشاط بدني، فقد بدأ الإنسان الأول بتعليم أبنائه الصيد والقنص والسباحة والرماية وغيرها من

ضروب الرياضة، قبل أن يتعلم القراءة والكتابة، وقبل أن يعي سبيله للفن والأدب (علي عمر المنصوري ، 1980، صفحة 13)

كان يعتمد الانسان في القديم على قوته العضلية والتي كانت من أهم الوسائل التي يعتمد عليها في صراعه من أجل البقاء والمحافظة على حياته، حيث دلت الآثار المكتشفة من رسوم ونقوش التي خلفها الفراعنة، والتي تعود تاريخها الى سنة 3500 ق.م على اهتمام الإنسان المصري القديم بهذا النشاط، بحيث تدل النقوش على أنواع الممارسة الرياضية التي يمارسها المصريون ومن أهمها نجد سباق العدو، المبارزة، الملاكمة، الرماية (حمدي محمد، 1988، صفحة 06).

**3-2- الممارسة الرياضية في العصور الوسطى:** تطورت الممارسة الرياضية في العصور الوسطى عم كانت عليه في القديم، فأصبحت لها أهمية حيث تعددت اشكالها وميادينها، واولى لها الحكام عناية خاصة وقد تميز هذا العصر بتحطيم عهد العبودية وظهور العهد العباسي، الذي أعطى للثقافة البدنية أهمية كبرى، فتطورت الممارسة الرياضية وأعطى للفروسية، السباحة، الرماية، والمصارعة أهمية قصوى وأصبحت إجبارية من جهة الوقاية، ومن جهة اخرى تدريب الجيش بمختلف المهارات وتدعيم للدفاع عن المجتمع (حمدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص06).

**3-3- الممارسة الرياضية في العصر الحديث:** لقد بدأت الممارسة الرياضية تأخذ مكانتها في عصر النهضة بتطور المفهوم التربوي للإنسان، حينما اعترف به كمادة منهجية في المدار، كمت بدى المجهود البدني الذي يبذله الإنسان يقل تدريجيا، حتى أصبح في بعض البلدان المتطورة يقترب من العدم وحتى الذين يقومون بمجهودات بدنية فغنها محدودة ولا تغطي ولا تمس مفاصل الجسم (علي عمر المنصوري، مصدر سبق ذكره، ص80).

#### 4- خصائص الممارسة الرياضية:

تتميز الممارسة الرياضية بعدة خصائص أهمها (علي عمر المنصوري، مصدر سبق ذكره، ص80):

❖ ظاهرة ترويحوية بناءة تبرز بصفة سائدة من خلال الدوافع الاجتماعية وليست بدنية فقط، وتتميز بصورة واضحة في الممارسة الحركية الهادئة والمستمرة، والمرتجة في الصعوبة دون إرهاق أو إعياء ذلك لأن المنافسة فيها تتجه للاعتدال كحافز أو كغاية.

- ❖ ليس لها بالضرورة قوانين مسبقة ثابتة، ولكن قواعدها يمكن أن تتشكل طبقاً للظروف المحيطة والمؤثرة وطبقاً للإمكانيات المتاحة، كما أن ليس من أهدافها الرئيسية المقارنة بين مستويات، فهي نطاق إمكانية تحديدها بالمجهود المعتدل.
- ❖ يمكن أن تمارس في أي مكان مناسب وبأنواع من الأدوات والأجهزة المتاحة والبديلة، مما يجعلها اقتصادية التكاليف وفي مقدور الجميع مزاولتها.

## 5- أهداف ووظائف الممارسة الرياضية:

### 5-1- أهداف الممارسة الرياضية:

5-1-1- الأهداف العامة للممارسة الرياضية: (أمين أنور الخولي مصدر سبق ذكره، ص 129 و 130)

- **التنمية البدنية:** حيث تتسم التربية البدنية والرياضية في الارتقاء بالأداء البدني والوظيفي للفرد الذي يعد من أهم الأهداف التي تعمل على تطوير وتحسين وظائف الجسم من خلال الأنشطة البدنية والحركية المقننة، ويتضمن هدف التنمية البدنية قيماً بدنية وجسمية مهمة تصلح لأن تكون أغراضاً ملائمة ومهمة على المستويين التربوي والاجتماعي.
- **التنمية الحركية:** تشكل الظاهرة الحركية لدى الفرد أهم أبعاد وجوده الإنساني سواء على المستوى الحياتي أو الثقافي، ويشمل هذا الهدف عدداً من القيم والخبرات التي تتعهد حركة الإنسان، هذه الأخيرة تعتمد على العمل المتوافق والمتناسق بين الجهازين العصبي والعضلي، وهي تتأسس على الحركة الأصلية الطبيعية الموروثة للنوع الإنساني كله.
- **التنمية المعرفية:** يتمثل هذا الهدف في العلاقة بين ممارسة النشاط البدني الرياضي وبين القيم والخبرات والمفاهيم المعرفية التي يمكن اكتسابها من خلال الممارسة، والتي تشكل الموضوعات ذات الطبيعة المعرفية العقلية المرتبطة بالنشاط وتحكم أدائه بشكل عام، ويهتم هذا الهدف بتنمية المعلومات والمهارات المعرفية كالفهم والتطبيق والتحليل والتركيب والتقدير لجوانب معرفية في جوهرها.
- **التنمية النفسية:** يعبر هذا الهدف عن مختلف القيم والخبرات والمحصلات الانفعالية التي يمكن أن تكسبها التربية البدنية والرياضية، بحيث يمكن إجمال هذا التأثير في تكوين شخصية الفرد المتزنة والتي تتصف بالشمول والتكامل، وتأثير الأنشطة الحركية والبدنية

في إطارها التربوي على الحياة الانفعالية للفرد لتتغلغل إلى أعماق مستويات السلوك وبالتالي تشكيل سماته الوجدانية والعاطفية.

▪ **التنمية الاجتماعية:** تعد التنمية الاجتماعية أحد الأهداف المهمة في التربية البدنية والرياضية، فالأنشطة الرياضية تتسم بثناء المناخ الاجتماعي ووفرة التفاعلات الاجتماعية التي تكسب الممارس للنشاط الرياضي قيماً وخبرات تتضمن الجوانب الاجتماعية في شخصيته وتساعد على التطبيع والتنشئة الاجتماعية والتكيف مع مقتضيات المجتمع ونظمه ومعاييرها الاجتماعية والأخلاقية.

▪ **الترويح وأنشطة الفراغ:** لقد مارست أغلب الشعوب قديماً ألواناً مختلفة من النشاط البدني من أجل المتعة وتمضية وقت الفراغ، والمشاركة الترويحية التي تتيح قدراً كبيراً من الخبرات والقيم الاجتماعية والنفسية التي تثري حياة الفرد وتضيف نظرة متفائلة للحياة، وتمنحه فرصاً للتكيف مع نفسه ومع مجتمعه، كما أن الممارسة الرياضية تتيح فرصاً لتفريغ وإخراج المكبوتات كالتوتر والشد العصبي، وفي التربية البدنية والرياضية يجب أن نعمل على إكساب الأفراد المهارات الحركية.

الممارسة الرياضية تهدف إلى مزاولة القاعدة الواسعة من أبناء المجتمع للفعاليات الرياضية المختلفة والتي تحدد أهدافها بتحسين الصحة وصيانتها والترفيه وزيادة الإنتاج وتطوير اللياقة البدنية التي تخلق القدرة على الدفاع عن الوطن، ومن هنا نجد أن الممارسة الرياضية تسعى على تحقيق الأهداف التالية (علي عمر المنصوري، مصدر سبق ذكره، ص92):

❖ **التربية العقلية:** تطوير وتنمية القوى المختلفة للعقل عن طريق تدريبه بانتظام على صيغة التفكير لبيتسني له أن يدرك أو يحلل الظواهر العديدة المنتشرة حوله، ويتمتع بالخيال الخصب والذاكرة القوية، وسداد الحكم، فالعقل كائن حي كلما زادت تمرينات أدى عمله على أحسن وجه.

❖ **التربية الخلقية:** إن التربية البدنية والرياضية تمكن الفرد من الاعتماد على نفسه وتؤدي إلى نشأة روح التعاون والمثابرة والصمود، والعادات الخلقية الجيدة والطرق المستخدمة للتربية الخلقية في التربية البدنية هي:

- تكيف الفرد مع نظم التربية الخلقية وقواعدها.

- ربط التعلم بالحياة.
- التربية الرياضية هي واسطة لتطوير التربية الخلقية، ففي الرياضة يمكن غرس الصفقات الخلقية النفسية الجديدة كالإدارة والشجاعة والثقة بالنفس والإخلاص أثناء ممارسة الرياضة تتطور الرغبات والدوافع النفسية للحس بجمال الحركة وتنوعها.
- ❖ **التربية الجمالية:** تعد التربية الرياضية من العوامل الرئيسية لتنمية الكمال الجسدي والتوازن الحركي في النشاط الرياضي لاسيما في الجمباز الفني.
- ❖ **التربية البدنية:** يعد المفهوم الخاص بها هو ممارسة الرياضة والنشاطات المختلفة والهادفة إلى تطوير جانب معين من الأعضاء، تخدم اختصاص رياضي معين، ويعرفها ليتسكى على " أنها جزء من التربية العامة هدفها تكوين المواطن بدنيا وعقليا وانفعاليا واجتماعيا.
- ❖ **التربية العلمية:** يؤكد قادة (تشيكوسلوفاكيا، السوفيات) في تربيتهم على الدقة والرغبة في العمل وهذا فضلا عن اشتراكهم في المنافسات والمهرجانات الرياضية ليدمجون في العمل الرياضي.

### 5-1-2- الأهداف الخاصة للممارسة الرياضية:

- ❖ **الأهداف البدنية:** تعمل الممارسة الرياضية على تنمية القدرات البدنية، حيث يصبح الهدف الأول للممارسة الرياضية هو العناية بالبدن أي صحة الجسم وبما أن الجسم له علاقة مع العقل فإننا ندعم هذا بالمثل المعروف " العقل السليم في الجسم السليم" (محمد عادل خطاب، مصدر سبق ذكره، ص109).
- ❖ **الأهداف المعرفية:** عن طريق الممارسة الرياضية، وأثناء التدريب يتعلم الفرد كيفية التفكير لأنه يسمح له بوضع خطة استراتيجية للتدريب، كما يهتم الهدف المعرفي بتنمية المعلومات والمهارات المعرفية كالفهم، وتقدير الجوانب المعرفية في جوهرها، وفي هذه الحالة لا يدعي مراجعة كتاب وإنما الفعل المعرفي لإيجاد الحلول وتسجيل الهدف أو الأهداف المسطرة (لطرش عبد القادر، 2021، صفحة 77).
- ❖ **الأهداف النفسية:** تحقق الممارسة الرياضية كل من اللذة والارتياح، وحين تتوفر في التلقائية يحقق ذاته حيث يسيطر على الميدان كله ويخضع لصراع نفسي، ويتحرر من كل



ما هو مكبوت حين يغمره الفرح والحماس على النجاح في السيطرة على حركاته والأدوات (أسامة راتب، 2005).

❖ **الأهداف الحركية:** ويشتمل هدف التنمية الحركية على عدد من القيم والخبرات والمفاهيم، حيث يعمل على تطويرها والارتقاء بكفاءتها ومن المفاهيم نجد (محمد حسن العلاوي، 1994، صفحة 96):

- **المهارة الحركية:** فالمهارة الحركية تنمي مفهوم الذات وتكسبه الثقة بالنفس.
- **الكفاية الإدراكية:** توفر طاقة عمل وتساعد على اكتساب اللياقة البدنية وهي أيضا تتيح فرصة الاستمتاع بأوقات الفراغ والتنشيط والترويح.

## 5-2-وظائف الممارسة الرياضية:

**5-2-1-الممارسة الرياضية لشغل أوقات الفراغ بطريقة مفيدة:** قد تكون الممارسة الرياضية أحسن مصدر للناس الذين يودون الاستعادة على الأقل من أوقات فراغهم من نشاط بناء يعود عليهم بالصحة والعافية، رغما عن وجود كثير من الأنشطة المفيدة كالرسم، النحت وقيادة السيارات وغيرها، إلا أنه يجب أن لا تكون هذه الأنشطة بديلة للنشاط الرياضي، والوسيلة الوحيدة لتنمية الكفاءة البدنية والحركية اللازمة للحياة المتدفقة، ولكن يمكن أن تكون هذه الأنشطة وسائل مساعدة لشغل أوقات الفراغ بطريقة مفيدة، وهذا يتطلب أن نعد برنامج للممارسة الرياضية تبعا لاحتياجات المشتركين فيها، وخصائصهم الفردية وهذا حسب الظروف الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع، وأن تُمنح هذه البرامج الأولوية لاحتياجات الجماعات الأقل حظا، كما تتطلب توفير المرافق والتجهيزات الملائمة في إطار يتيح اشتراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في ظروف تكفل لهم الأمن بالمدارس وخارجها(علي يحي المنصوري، مصدر سبق ذكره، ص33).

**5-2-2-الممارسة الرياضية لتنشيط الذهن:** إن نشاط الذهن يلعب دورا هاما في استجابات الفرد حين ممارسته للأنشطة الرياضية المختلفة، وخاصة في مجالات التنفيذ وأداء خطط اللعب المتعددة، ويبرز هذا في محاولة تقدير الفرد لموقعه وإدراك العلاقات المرتبطة به، والقدرة على الاستدلال والتقليل حتى يستطيع أن يستجيب لاستجابة صحيحة بما يتناسب مع الموقف، ومن ذلك يمكن القول بأن الفرد الذي يُقبل على النشاط البدني بحيوية وصدق يكون في حالة تهيؤ عقلي أفضل من الإنسان الذي يركن إلى الكسل والخمول حين تكافؤ العوامل الأخرى المؤثرة على

النشاط الذهني مثل الثقافة والوراثة والسن والجنس(علي عمر المنصوري، مصدر سبق ذكره، ص46).

**5-2-3- الممارسة الرياضية لتنمية التفكير:** إن للأداء الرياضي الحركي جانبين، جانب فكري يتمثل في التفكير في الحركة قبل أدائها وتحديد غرضها ومسارها (قوة، سرعة، اتجاه) وهذا التحديد العقلي هو ما يسمى بالتوقع الحركي أي المداومة الفكرية الرياضية (علي عمر المنصوري، مصدر سبق ذكره، ص47).

**5-2-4- الممارسة الرياضية لدعم مقاومة الإنسان لمتاعب الحياة الحديثة:** تحتل الممارسة الرياضية مكانة بارزة بين الوسائل الترويحوية البيئية الهادفة التي تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الحياة المتوازنة، والتخلص من حدة التوتر العصبي، ذلك أن الفرد حينما يستغرق في الأداء الحركي الرياضي يترك جانبا كل هموم الحياة ومشاكلها، فتتراخي تبعا لذلك قبضة التوتر التي تشد أعصابها (علي عمر المنصوري، مصدر سبق ذكره، ص50).

**5-2-5- الممارسة الرياضية لإثراء العلاقات الاجتماعية:** تعتبر مسألة العلاقات الاجتماعية وصلات الأفراد بعضهم ببعض من أهم المسائل التي يتأسس عليها البناء الاجتماعي بكامله، لأن الذين يشكلون وحدات المجتمع (الأسرة)، المدرسة، الحقل، المعسكر، المصنع والنادي ليسوا مجرد أفراد بل جماعة يرتبط أعضائها بعلاقات اجتماعية يجب أن تتصف بالتعاون، التأزر، التفاهم، القبول الاجتماعي، الاحترام، الاعتراف بكرامة الإنسان وتكامل شخصيته (علي عمر المنصوري، مصدر سبق ذكره، ص50).

**5-2-6- الممارسة الرياضية لصيانة الصحة وتحسينها:** لقد استطاع الطب البشري أن يسيطر على معظم الأمراض المعدية ولكنه وقف عاجزا أمام كثير من الأمراض الناتجة عن انتقال الإنسان من حياة النشاط والحركة إلى حياة الخمول والكسل، وبالتالي عدم القدرة على النهوض بواجباته الأساسية في الحياة، التي تمكنه من القيام بهذه الواجبات بكفاءة دون سرعة شعوره بالتعب بل يجب أن يتبقى لديه قدرا احتياطيا من الطاقة التي تلزمه بالتمتع بوقت الفراغ، واللياقة البدنية التي يمكن اكتسابها عن طريق المشاهدة والعزوف عن النشاط ولكن الطريقة الوحيدة لاكتسابها وتنميتها وتطورها هي النشاط الحركي لان الحركة شرط لنمو العضو وبدون هذا النمو يعرقل عمل سائر الأجهزة الحيوية الأخرى(علي عمر المنصوري، مصدر سبق ذكره، ص51).

## 6- أشكال وأنواع الممارسة الرياضية:

6-1- أنواع الممارسة الرياضية: تنقسم الممارسة الرياضية وفقا لما يلائم طبيعة الافراد، وعلى ضوء تحديد الاهداف والأغراض المراد منها، كذلك وفقا للفلسفة التي يعتنقها الممارس، أو الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها، ومن أشهر التقسيمات التي وضعها "ليونار" وهي (محمد عادل خطاب، 1965، صفحة 109):

- ❖ **الممارسات الرياضية الفردية:** منها الملاكمة، المصارعة، ألعاب القوى، رفع الأثقال، الجمباز، الرماية، الغولف، ركوب الخيل، الدراجات الهوائية والنارية، تنس الطاولة.
- ❖ **الممارسات الرياضية الجماعية:** منها كرة القدم، كرة السلة، الكرة الطائرة، كرة اليد،
- ❖ **الممارسات الرياضية المائية:** منها السباحة، الغطس، كرة الماء.
- ❖ **الممارسات الرياضية الاستعراضية:** منها الفروسية، سباق السيارات، سباق الدراجات.
- ❖ **الممارسات الرياضية في الخلاء:** وتتمثل في المعسكرات، الكشافة، تسلق الجبال، الرحلات، صيد الأسماك.
- ❖ **الممارسات الرياضية الشتوية:** تتمثل في التزلج على الجليد، التزلج على الثلج.

## 6-2- أشكال الممارسة الرياضية:

6-2-1- **الممارسة الرياضية التنافسية:** يستخدم تعبير المنافسة استخداما واسعا وعريضا في الاوساط الرياضية، كما يستخدم تعبير المنافسة بشكل عام من خلال وصف عملياتها، وتتحقق عندما يكافح اثنان أو أكثر شيء ما أو تحقيق هدف معين وعلى الرغم من أن الفرد إذا حقق غرضه بالتحديد فإنه يحرم المنافسين الآخرين منه، الى أنه يحرز بعض الأهداف إذا كافح وبذل مجهودا (لطرش عبد القادر، مصدر سبق ذكره، ص74).

6-2-2- **الممارسة الرياضية الترويحية:** تتصل الرياضة اتصالا وثيقا بالترويح، ولعل الترويح هو أقدم النظم الاجتماعية ارتباطا بالرياضة حيث يعتقد رائد الترويح "براتيل" أن دور مؤسسات الترويح وأنشطة الفراغ في المجتمع قد أصبحت كثيرة خاصة فيما يتعلق بالأنشطة البدنية والرياضية، بحيث تتوزع مشاركة الأفراد والجماعات في ضوء الاعتبارات المختلفة كالسن والميول ومستوى المهارة، الأمر الذي يعمل على تخطي هوة انفصال الأجيال وتضييق الفجوة بينهم،

وبالتالي يربط المجتمع بشبكة من الاهتمامات والاتصالات من خلال الأسرة مما ينتج قدراً كبيراً من التماسك والتفاهم (أمين أنور الخولي، مصدر سبق ذكره، ص 193).

**6-2-3- الممارسة الرياضية النفسية:** وهي معظم الأنشطة التي تعود بالفائدة على الفرد كالممارسة من الناحية النفسية والبدنية والاجتماعية والصحية، مع أن كل أنواع الممارسة الرياضية تعتبر نفعية كالنشاط الترويحي والنشاط التنافسي، إلا أن هناك أنواع أخرى هي بدورها نفعية من بينها التمرينات الصباحية التي تحتاج إلى وقت طويل ومساحات كبيرة لإجرائها والتمرينات العلاجية كذلك، تمرينات للياقة من أجل الصحة ورياضة المؤسسات والشركات التي تخصص لعمال الوحدات الانتاجية أو القوات المسلحة أو كالشرطة بهدف تحقيق أعباء العمل وتطوير لياقتهم وصحتهم (لطرش عبد القادر، مصدر سبق ذكره، ص 74 و 75).

**7- الأسس العلمية للممارسة البدنية والرياضية (محمود عوض البسيوني و فيصل ياسين الشاطي، نظريات وطرق التربية البدنية ، 1984 ، صفحة 28 و 29 و 30):**

**7-1- الأساس البيولوجي:** إن فهم الأساس البيولوجي للتربية البدنية ضروري بالنسبة للمربي في هذا الميدان حتى يمكنه من تقديم التفسيرات المناسبة لكل حالة، حيث أنه يتعامل مع الجسم وقد يتعرض هذا الأخير للأذى إذا لم يكن المسؤول ملماً بتأثيرات النشاط البدني على الجسم.

**7-2- الأساس السيكولوجي:** لا تؤثر التربية البدنية فقط على النمو والإعداد البدني، ولكن يمتد ذلك ليشمل الصفات الخلقية والإرادية، فمعرفة الأسس النفسية يمكن أن تعطي تحليلاً لأهم النواحي للنشاط البدني وتساهم في التحليل الدقيق للعمليات النفسية المرتبطة بالنشاط الحركي، لذلك فما على مدرس التربية البدنية والرياضية أن يقوم بتعليم أوجه النشاطات المختلفة التي تتضمنها مهنته طبقاً للمبادئ السيكولوجية المتعارف عليها حتى يحقق نتائج أحسن في وقت وجهد أقل.

**7-3- الأساس الاجتماعي:** تستطيع التربية البدنية أن تلعب دوراً مهماً في تحسين أسلوب الحياة وذلك لأنها تتخلل حياتنا اليومية وهي تساعد الفرد على التكيف مع الجماعة، فما الرياضة إلا أحد مظاهر التآلف الاجتماعي، وتكون التربية البدنية والرياضية قادرة من خلال أنشطتها أن تقدم الكثير لتغطية احتياجات الفرد والتي تشمل التعاون واقتسام الحب والتآلف والاهتمام بآراء الآخرين والرغبة بالتأثر والتأثير.

### 8- تأثير الميسرون على الممارسة الرياضية:

يقول ريمون توماس في فرنسا نجد أنه في الآونة الأخيرة بدأت الأبحاث العلمية فيما يخص دور الميسر في التأثير على تحسين مستوى الممارسة الرياضية ومن بينهم البحث "جورج مانيان" بين العقبات التي واجهها خلال قيامه للتحقيق السوسولوجي وذلك بإعطاء أمثلة للميسرين في سنة 1964، حيث أن معظم استماراته فارغة مع امتناع عن الأجوبة مع أن استماراته تحتوي على أشياء عامة مجهولة، وأخيرا استطاع مانيان أن يجري حوار مع بعض الميسرين بالاتفاق مع بعض الباحثين الآخرين، فوضعوا نظرية مفادها أن تطور الميسرين ناجم عن كونهم ينتمون لطبقة اجتماعية لها نفوذ اقتصادي.

### 9- آفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية:

وهنا نبين عمل الدولة والقائم على تسيير الأندية الرياضية وتمويلها أو على تسيير المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها، وإن كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية، فلم تذهب إلى خصوصيتها مباشرة بل أقرمتها مع النصوص الأساسية لاستقلالية المؤسسات وذلك بتقليص دعمها المالي لها وإعطائها طابع تجاري في تعاملها مع الرياضيين، من أجل إعطاء حماس ودفع للنهوض بالممارسة الرياضية ودفع المستوى البدني وبالتالي الارتقاء للمستويات الأعلى ولما لا في ظل العمل المتواصل لهذه المنشآت العمومية (أحمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص18).

### II- تحسين أداء العمال:

**1- مفهوم الأداء:** يعد الأداء التنظيمي من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، إذ يرى بعض الباحثين أنه يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه " تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء من أجل الطويل للمنظمة" (زكي أبو زيادة ، 2011، صفحة 88)

أما المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 فقد عرفته بأنه يشمل الكفاءة والفعالية، حيث أن هذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة (Norme ISO 9000.2000, p. 04).

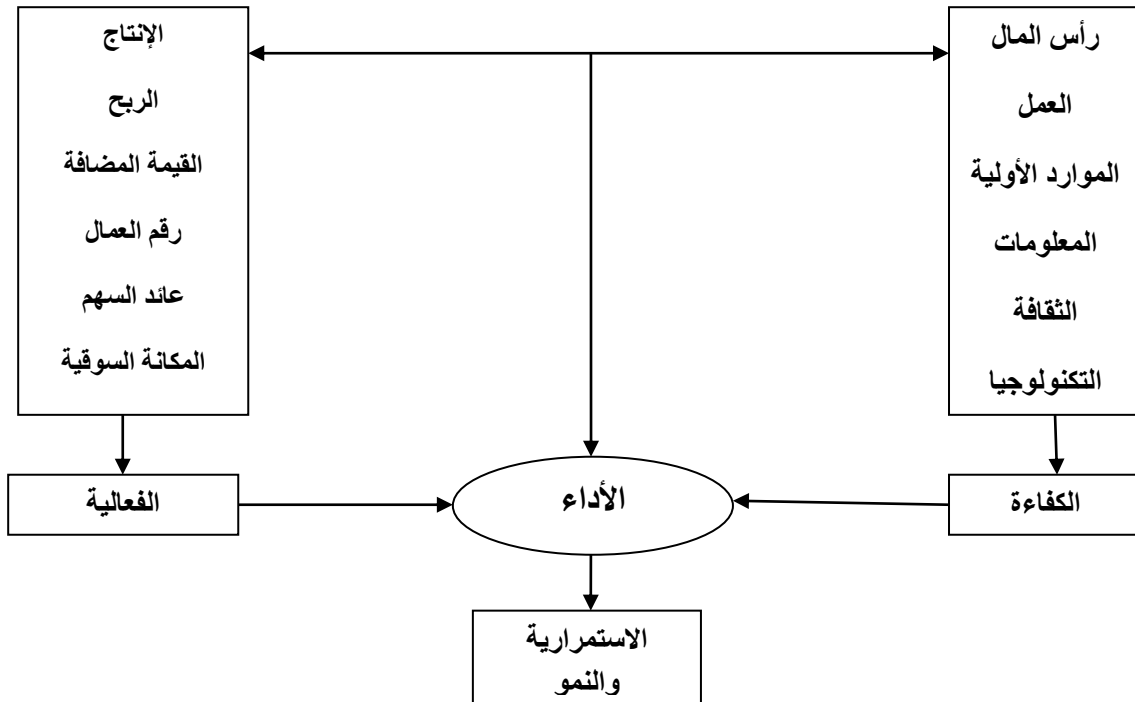
## 2-الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

**2-1 الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى الموارد والنتائج، وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها، وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال وغيرها لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين (حسين حريم، صفحة 95 و96).  $\text{الكفاءة} = \frac{\text{النواتج (الكمية، القيمة)}}{\text{المدخلات (الكمية، القيمة)}}$

**2-2-الفعالية:** تتمثل الفعالية أو كما يسميها البعض الفاعلية في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى حسن أداء العاملين وفرق العمل والمديرين لما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف ( أحمد سيد مصطفى، 2008، صفحة 148).

$$\text{الفعالية} = (\text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة}) \times 100$$

### الشكل(23): يمثل الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الاستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة(الجزائر)، 2005، ص، 487.

3-أنواع الأداء: (كوثر بوغابة، 2011، صفحة 10 و11)

3-1-حسب معيار مصدر الأداء:

3-1-1-الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

❖ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على

صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

❖ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

❖ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

3-1-2-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

للمؤسسة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجه، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل (هي عبارة عن بحث منطقي ومنظم عن مصدر المشكلة كي يتسنى حلها، ومن ثم التمكن من تشغيل المنتج أو العملية مرة أخرى).

3-2-حسب معيار الشمولية: ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء

جزئي: (عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، ع01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، 2001، صفحة 89).

3-2-1-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف

أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو...الخ.

3-2-2-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف

الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية.

**3-3-3- حسب معيار الوظيفة:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى (محمد سليمان، 2006-2007، الصفحات 118-119):

**3-3-1- أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المنظمة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها. أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرين في المنظمة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

**3-3-2- أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبائن، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

**3-3-3- أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التأخر الناتج عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

**3-3-4- أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب. (كلاش لحسن، بسكرة-الجزائر، صفحة 58)

**4-العوامل المؤثرة في الأداء:** ومن هذه العوامل (رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران، 2010، صفحة 68).



أ-التغير في حجم العمل والمتغيرات التنظيمية: إن التغير في حجم العمل قد يؤثر سلبا على الأداء العام للمنظمة التي تقوم بعمل كبير وضخم داخلها. والمتغيرات التنظيمية قد تغير من تدفق وتتابع العمل، مما يتسبب في تغيير في معدل الإنجاز.

ب-التأخير في القيام بالأعمال: فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد، قد ينجر عنه العديد من السلبيات من بينها انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

ج-العوامل الفنية والتكنولوجية: إن التطوير المستمر للتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من أجهزة، معدات وبرمجيات من شأنه أن يحسن في نوعية المنتج النهائي وأداء العمل ككل.

د-العوامل الإنسانية: وتشمل المعرفة والتعليم والتدريب والخبرة والمهارة والقدرة الشخصية والرغبة في العمل وحاجات ورغبات الأفراد والرضا الوظيفي.

5- مفهوم أداء الموارد البشرية: تعددت تعريفات الباحثين لأداء المورد البشري حيث عرف بأنه " تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته" كذلك هو " تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤوليات تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (مبارك محمد العتيبي، 2007، صفحة 41).

كما عرف على أنه تأدية العامل لعمل معين أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعده على تنفيذ المهام الموكلة إليه (Hamdouche Ahmad, 1992, p. 135).

#### 6-عناصر أداء الموارد البشرية:

تهدف دراسة عناصر(مكونات) الأداء إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة يكون مجموعها ما يعرف بالأداء وهي (رابح يخلف، 2006-2007، صفحة 30):

أ-المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

**ب- كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه.

**ج- نوعية العمل:** وتشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

**د- المثابرة والوثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

### خلاصة الفصل:

نستخلص مما تطرقنا إليه من خلال عرض هذا الفصل الخاص بتحليل العلاقة الموجودة بين الممارسة الرياضية وتحسين الأداء العاملين في المركبات الرياضية وذلك بارتباط طردي قوي، ومباشر في آن واحد حيث يساهم التسيير الإداري للمنشآت الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية، وكذلك سياسة التسيير الإداري في المنشآت الرياضية تساهم في تحسين الممارسة الرياضية، كفاءة المسيرين في المنشآت الرياضية تساهم في تحسين الممارسة الرياضية، أي أنه كلما تحسن أداء العاملين انعكس إيجاب على تحسين الممارسة الرياضية.

ولذلك نستطيع القول إن تحسين الأداء بالمركبات الرياضية ضروري لترقية وتطوير الممارسة الرياضية ومن خلال كل ما ذكر يجب أن تحظى الممارسة الرياضية بالاهتمام الذي يليق بها لدى الجهات المسؤولة وجعل هذا القطاع من الأساسيات بتوفير كل الموارد البشرية والمالية، وجعل الممارسة الرياضية ثقافة لا تقتصر على النخبة فقط ولكن ثقافة لكل أطراف المجتمع وخاصة الشباب.



**الباب الثاني**  
**الجانب التطبيقي**

# الفصل الأول

الطرق المنهجية المستخدمة في الدراسة

### - تمهيد:

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث، سنحاول في هذا الجزء أن نحيط بالموضوع من جانبه التطبيقي، وذلك بالقيام بدراسة ميدانية على مستوى دواوين المركبات المتعددة الرياضيات لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغليزان والوحدات التابعة لهم لتدعيم الخلفية النظرية لبحثنا.

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، وأنموذج الدراسة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها ومن ثم المعالجة الإحصائية المستخدمة للحصول على نتائج علمية وموضوعية.

## 1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في أي دراسة علمية من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحث في بحثه، واختياره مرحلة هامة في عملية البحث العلمي، إذ عن طريقه نحدد كيفية جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة، كون عينة البحث هي التي تفرض نوع المنهج الذي يجب استخدامه (قندوز الغول خليفة، 2016/2015، صفحة 152).

ونظراً لطبيعة موضوعنا ومن أجل تشخيص الظاهرة وكشف جوانبها، وانطلاقاً من موضوع دراستنا: " استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية ودورها في تحسين الممارسة الرياضية "، واستجابة لموضوع بحثنا، وبغرض توضيح علاقة المتغير المستقل على المتغير التابع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أحسن طرق البحث التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، إذ يهدف المنهج الوصفي الى تحديد مستويات الظاهرة موضوع الدراسة.

حيث يعرف هذا المنهج بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها للوصول الى نتائج أو تعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل البحث (بشير صالح الرشيد، 2000، صفحة 59).

المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث استخداماً وخاصة في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، حيث يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدروسة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، كما يهدف إلى دراسة العلاقة القائمة بين الظواهر المختلفة، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، لذا يجب على الباحث تصنيف البيانات والحقائق وتحليلها تحليلاً دقيقاً وكافياً للوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة (مصطفى حسن باهي، 2000، صفحة 83).

## 2- متغيرات البحث:

### 1-2- المتغير المستقل:

هو العلاقة بين السبب والنتيجة أي العامل المستعمل، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر (محمد

حسن علاوي و أسامة كامل راتب، (1999، صفحة 29) وفي بحثنا هذا نجد المتغير المستقل هو تحسين الممارسة الرياضية.

### 2-2- المتغير التابع:

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل سواء كان التأثير طردياً (كلما زادت قيمة المتغير المستقل تزيد قيمة المتغير التابع) أو عكسياً (كلما زادت قيمة المتغير المستقل تنقص قيمة المتغير التابع أو كلما انخفضت قيمة المتغير المستقل تزداد قيمة المتغير التابع) كما قد يكون ذلك التأثير ضعيفاً أو متوسطاً أو قوياً) وفي بحثنا هذا نجد المتغير التابع استراتيجية التسيير الإداري.

### 3- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية بقصد الإلمام بموضوع البحث حتى يتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها، وتهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب المشكلة المعالجة لبحثنا، فالبحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة، لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولم تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى بجهل الباحث كثيرا من أبعادها وجوانبها (ناصر ثابت، أضواء على الدراسة الميدانية، 1984، صفحة 74) ولكون الموضوع له من الأهمية ما يجعله جديرا بالاهتمام في تناوله من خلال استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية ودورها في تحسين الممارسة الرياضية. وكان هدفها على النحو التالي: قيامنا بإحصاء الهياكل والمنشآت الرياضية المتوفرة عبر ولايات الشلف وعين الدفلى وغيليزان وكذا الأندية الرياضية التي تنشط بها والتقرب أكثر من الواقع المعاش على إدارات المنشآت الرياضية التي دلتنا إلى معرفة الحجم الأصلي لمجتمع البحث (مديرون ومسيرون وممارسون للرياضة) وكذا مميزات وخصائص العينة، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة ومعرفة الظروف المسبقة لإجراء الدراسة الميدانية والتأكد من صلاحية أدوات البحث (الاستبيان).

لأجل الحصول على هذه المعلومات فقد قمنا بزيارة مديريات الشباب والرياضة لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغيليزان حيث تم تزويدنا بالمعلومات التالية:

- تضم ولاية الشلف ديوان المركب المتعدد الرياضيات و (25) وحدة تابعة له.
- تضم ولاية عين الدفلى ديوان المركب المتعدد الرياضيات و (22) وحدة تابعة له.



- تضم ولاية غليزان ديوان المركب المتعدد الرياضيات و (19) وحدة تابعة له وتم استثمار هذه المعلومات في هذه الدراسة.

### 4- مجتمع الدراسة وعينتها:

#### 4-1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كل الأفراد العاملين في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغليزان والوحدات التابعة لهم، والذين يشغلون مناصب مدراء ومسؤولين في منشأة الدراسة والبالغ عددهم (69) فرداً.

#### 4-2- عينة الدراسة:

تعتبر عينة الدراسة من أهم الخطوات وأبرزها في ميدان البحث العلمي الذي يركز عليها الباحث اهتمامه، فالعينة في مفهومها: هي جزء صغير من مجتمع البحث يتم اختياره اختياراً منظماً أو عشوائياً، وبعد دراسته يمكن استنتاج أو تخمين طبيعة المتغيرات والظروف والسمات التي تميز مجتمع البحث الذي انتقت منه العينة المنظمة أو العينة العشوائية (حسان محمد الحسن، 1994، صفحة 49).

كما هي ذلك الجزء من المجتمع، يتم اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً (كامل محمد المغربي، 2002، صفحة 139).

أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين ضمن المناصب التالية: (مستشار الرياضة، مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية، مربي للأنشطة البدنية والرياضية، إطار إداري) وتم توزيع استبانة الدراسة على عينة تتكون من (69) فرد، حيث تمت استعادة (67) استبانة بنسبة استجابة بلغت (97,10%) من الحجم الكلي وتم استبعاد الاستبانات الغير صالحة للتحليل، بحيث أصبح حجم العينة المستردة الصالحة للتحليل (63) بنسبة (91,30%).

وفيما يلي الجداول الآتية تُوضح توزيع عينة الدراسة في المجال المكاني للدراسة:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المركبات الرياضية.

الولاية	المركبات الرياضية	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
الشلف	ديوان المركب	1	1	1
	الوحدات التابعة له	25	23	22
عين الدفلى	ديوان المركب	1	1	1
	الوحدات التابعة له	22	22	20
غليزان	ديوان المركب	1	1	1
	الوحدات التابعة له	19	19	18

المصدر: من إعداد الباحث.

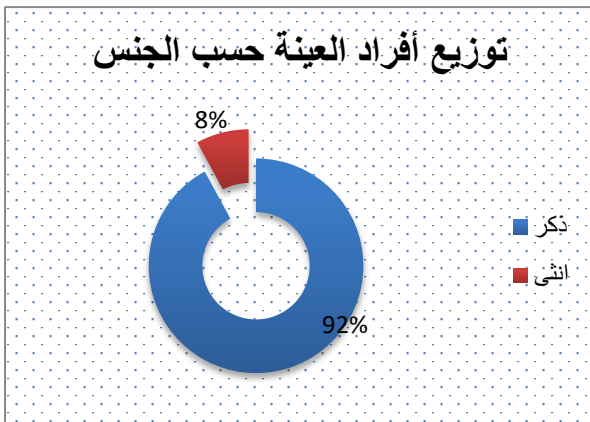
#### 4-3 المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول التالية تبين المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة اذ يتضح (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الوظيفي، الخبرة العملية).

\* الجنس:

الجدول (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس. الشكل (24): يمثل النسب المئوية لأفراد العينة

حسب الجنس.



الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	58	%92.06
أنثى	5	%07.93
المجموع	63	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## الفصل الأول:

### الطرق المنهجية المستخدمة في الدراسة

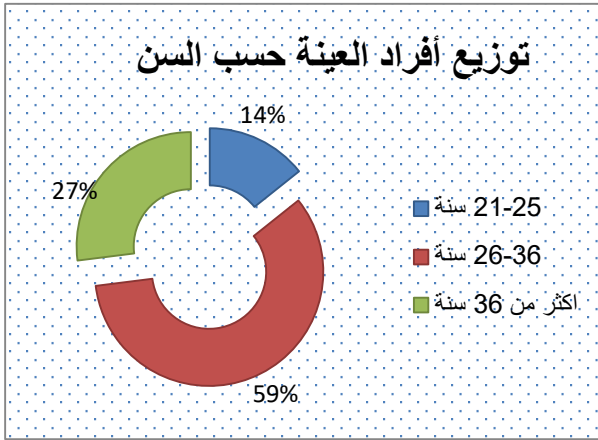
نلاحظ من الجدول (4) أن أغلبية عينة الدراسة هم من الذكور إذ يمثلون نسبة (92.06%) من مجموع الأفراد بينما تمثل الاناث نسبة (07.93%) وهذا لكون المجال الرياضي له خصوصية الاهتمام الذكوري أكثر من الاهتمام النسوي.

\*العمر:

الجدول (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

الشكل (25): يوضح النسب

المئوية لأفراد العينة حسب السن.



العمر	التكرارات	النسبة
25-21 سنة	9	14.28%
36-26 سنة	37	58.73%
أكثر من 36 سنة	17	26.98%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

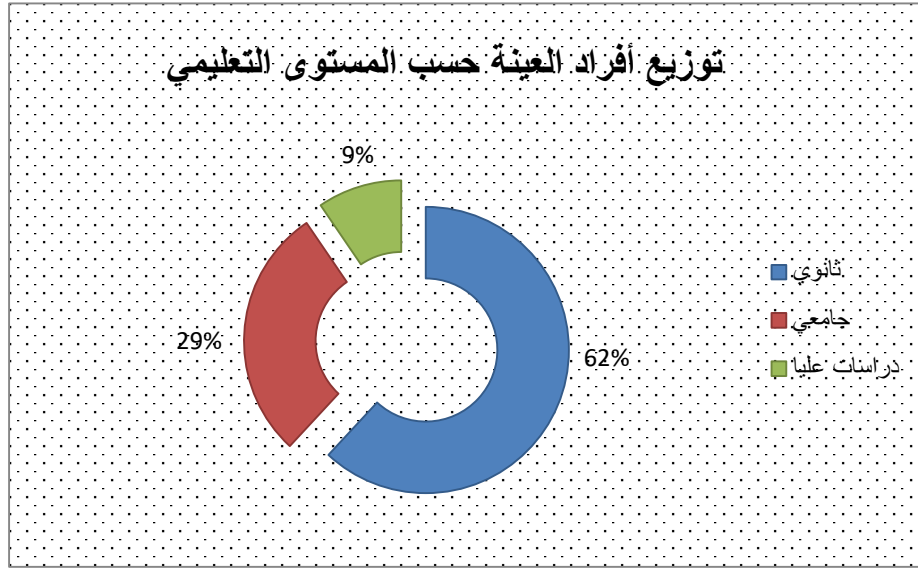
نلاحظ من خلال الجدول (5) أن اغلبية الافراد يتراوح أعمارهم ما بين (26-36 سنة) وذلك بنسبة (58.73%) في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم سن أكثر من 36 سنة بنسبة قدرها (26.98%) ومن الأشخاص الذين يبلغ أعمارهم بين (25-21 سنة) بنسبة (14.28%).

\*المستوى التعليمي:

الجدول (6): يوضح المستوى التعليمي لتوزيع أفراد العينة.

المستوى الدراسي	التكرارات	النسبة
ثانوي (بكالوريا)	39	61.90%
جامعي (ليسانس، ماستر)	18	28.57%
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	6	9.52%
المجموع	63	100%

الشكل (26): يوضح النسب المئوية حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

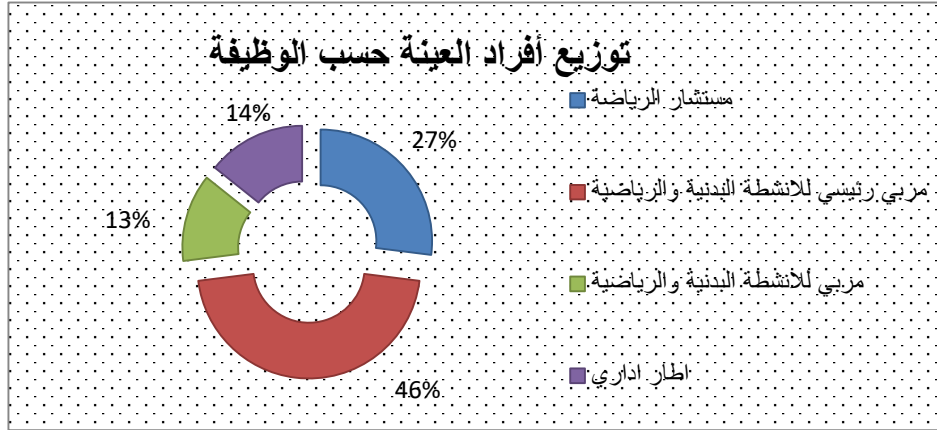
نلاحظ من خلال الجدول (6) ان اغلبية افراد العينة ذو مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم (39) بنسبة مئوية (61.90%) ثم تليها فئة جامعي بنسبة (28.57%) وكان اقل عدد من افراد عينة الدراسة هم من دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه) بنسبة مئوية (9.52%).

#### \*التخصص الوظيفي:

الجدول (7): يوضح التخصص الوظيفي لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة	التكرارات	الوظيفة
26.98%	17	مستشار الرياضة
46.03%	29	مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية
12.69%	8	مربي للأنشطة البدنية والرياضية
14.28%	9	إطار اداري
100%	63	المجموع

الشكل (27): يوضح النسب المئوية لتوزيع افراد العينة حسب التخصص الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

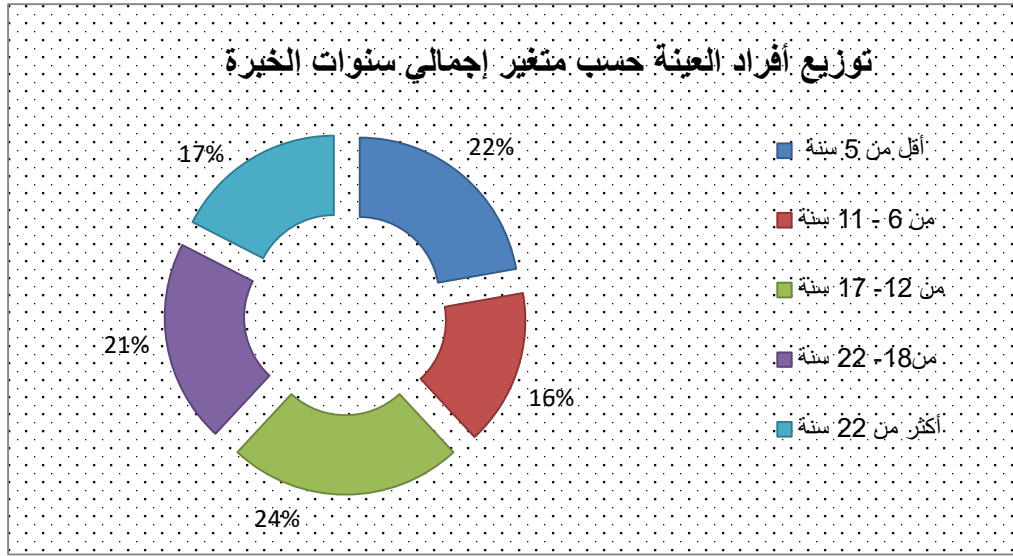
من خلال الجدول (7) يتضح لنا ان اغلبية افراد العينة يشغلون وظيفة مربى رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية، حيث بلغ عددهم (29) بنسبة مئوية (46.03%) وتليها فئة الافراد الذين يشغلون مستشار الرياضة بنسبة (26.98%)، ليأتي بعدها وظيفة إطار اداري بنسبة (14.28%)، في حين بلغت نسبة فئة الافراد الذين يشغلون وظيفة مربى للأنشطة البدنية والرياضية بنسبة (12.69%).

#### \*الخبرة العملية:

الجدول (8): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير إجمالي سنوات الخبرة.

النسبة	التكرارات	إجمالي سنوات الخبرة
22.22%	14	أقل من 5 سنة
15.87%	10	من 6-11 سنة
23.80%	15	من 12-17 سنة
20.63%	13	من 18-22 سنة
17.46%	11	أكثر من 22 سنة
100%	63	المجموع

الشكل (28): يمثل النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير إجمالي سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول (8) أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة لعدد سنوات الخبرة فكانت بنسبة (22.22%) أقل من 5 سنوات ونسبة (15.87%) من (6 - 11 سنوات) ونسبة (23.80%) من (12 - 17 سنة) ونسبة (20.63%) من (18 - 22 سنة) ونسبة (17.46%) أكثر من (22 سنة)، وهذا يشير إلى أن المركب يستفيد من المميزات المختلفة كل واحد حسب الخبرة العلمية.

## 5 - أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر التالية:

### 5-1 - المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث على الكتب والدراسات السابقة والمشابهة العربية والأجنبية ذات العلاقة، والرسائل الجامعية والمقالات العلمية والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المتعلقة بالدراسة موضوع البحث، التي ساهمت في إثراء الجانب النظري للدراسة.

5-2- المصادر الرئيسية:

5-2-1 - الملاحظة والمعاينة الميدانية:

تم الاعتماد على الملاحظة في دراستنا من خلال القيام بمجموعة من الزيارات المتكررة لمختلف دواوين المركبات الرياضية لكل من الولايات الثلاث السابقة الذكر والوحدات التابعة لها وملاحظة سيرورة العمل بها وكذا النشاطات التي تمارس بها باختلاف أنواعها، وتدوينها بشكل منتظم، كما ساهمت هذه الأداة بشكل عام في اظهار طرق تسيير وتنظيم المركبات، إضافة الى المقابلات مع المدراء والمسيرين من اجل الاستفسار وجمع المعلومات بشكل دقيق.

5-2-2 - الاستبيان:

قمنا ببناء استمارة الاستبيان اعتمادا على ما ورد في الجانب النظري والدراسات السابقة، وتم الاعتماد في بناء الاستبيان على نموذج أعد خصيصا ليخدم طبيعة البحث والاهداف المراد تحقيقها مع عرضه على أساتذة متخصصين لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول شمولية محاور الدراسة، حيث تم تقسيم هذا الاستبيان إلى قسمين على الشكل التالي:

**أ-القسم الأول:** يتعلق القسم بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل كلا من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الوظيفي، متغير إجمالي سنوات الخبرة.

**ب-القسم الثاني:** فقد خصص للمحاور الرئيسية للدراسة التي تم ضبطها ووضعها في صورتها النهائية على الشكل التالي:

**-المحور الأول:** يشمل فقرات التي تغطي محور الخطة الاستراتيجية والمكونة من (06) فقرات.

**-المحور الثاني:** يشمل فقرات التي تغطي محاور الاستراتيجيات التشغيلية التسيير الإداري والمكونة من (24) فقرة وهي كانت موزعة على النحو التالي:

1- استراتيجية الاستقطاب والتعيين ولها (6) فقرات.

2- استراتيجية التدريب والتطوير ولها (5) فقرات.

3- استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء ولها (6) فقرات.

4- استراتيجية نظم التعويض والحوافز ولها (7) فقرات.

**-المحور الثالث:** يشمل فقرات التي تغطي محور الممارسة الرياضية المكونة من (14) فقرة وهي كانت موزعة على الشكل التالي:

1- تحسين الأداء بالمركبات الرياضية ولها (9) فقرات.

2- تحقيق النتائج الرياضية ولها (5) فقرات.

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل الخيارات التالية: "أوافق بشدة" "أوافق" "محايد"، "لا أوافق"، "لا أوافق بشدة" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات درجات لتتم معالجتها.

### 6 - مجالات البحث:

#### 6-1 - المجال المكاني:

بما أن موضوع الدراسة يسلط الضوء على استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية ودورها في تحسين الممارسة الرياضية، ووفق مخرجات الدراسة الاستطلاعية التي سبقت الدراسة الميدانية، تمت على مستوى دواوين المركبات المتعددة الرياضات لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغيليزان والوحدات التابعة لهم، وذلك للتوافق بين طبيعة المنشأة وطبيعة أهداف الدراسة وعددها (69 وحدة).

#### 6-2 - المجال الزمني:

قام الباحث بعرض مشروع البحث الخاص بهذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2019 / 2020.

#### 6-3 - المجال البشري:

ان الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين والمسؤولين على مستوى دواوين المركبات المتعددة الرياضات لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغيليزان والوحدات التابعة لهم وتم توزيعهم على النحو التالي (مستشار الرياضة، مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية، مربي للأنشطة البدنية والرياضية، إطار اداري).

#### 6-4 - المجال الموضوعي:

اهتمت هذه الدراسة على مدى توفر وتطبيق استراتيجية التسيير الإداري على مستوى دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها، ومدى تأثيرها على تحسين أداء المركب وهذا ما ينعكس إيجابا على تحسين الممارسة الرياضية من خلال إبراز علاقة الاستراتيجية التسييرية الناجعة بتحسين الأداء وتحقيق النتائج الرياضية.

#### 7- أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع والهدف منه يفرض أساليب إحصائية خاصة تساعد الباحث في



الوصول إلى نتائج ومعطيات يفسر ويحلل من خلالها الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تصميم البحث وهي كما يلي:

- تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل البيانات الشخصية لأفراد العينة.
- تم استعمال معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's correlation coefficient) لدراسة ثبات الصدق الداخلي، وذلك لكل العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه، ولقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام الفاكارونباخ، وذلك لكل محور من محاور الدراسة والثبات العام لمحاور الاستبيان.

### 1-7-1 - الإحصاء الوصفي: ويتضمن الأساليب الآتية:

#### 1-1-7-1 - المتوسط الحسابي:

- وهو أبسط أنواع المتوسطات وأكثرها استعمالاً، ويعرف بأنه: " ذلك المقياس الوصفي الإحصائي الذي إذا حسبنا انحرافات مفردات المجموعة منه لكان مجموع هذه الانحرافات يساوي صفرًا "، ويمكن تعريفه رياضياً: " بأنه يساوي مجموع قيمة مفردات المجموعة مقسوماً على عددها عندما تكون البيانات غير مبوبة في جدول تكراري (ربحي مصطفى عليان و غنيم محمد عثمان، 2013 ، صفحة 300)، وفقاً للقانون التالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

حيث:

س: المتوسط الحسابي.

مجم: مجموع المتغيرات.

ن: عدد الأفراد أو الوحدات.

#### 1-1-7-2 - الانحراف المعياري:

- يُعد هذا المقياس من أهم مقاييس التشتت، ويعرف على أنه الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحرافات عن وسطها الحسابي مقسوم على حجم العينة ومربعه يساوي التباين (ع<sup>2</sup>).

$$\frac{\text{مج س} 2 - \{\text{مج (س) 2}\} / \text{ن}}{1 - \text{ن}} = \text{ع} 2 = \text{وقانونه كالتالي:}$$

وهذا من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1,33 الى اقل من 2,33

والاهمية المتوسطة من 2,33 الى 3,66

والاهمية المرتفعة أكثر من 3,66

## 2-7 - الإحصاء الاستدلالي:

■ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ويعرف معامل الارتباط والذي يرمز له بالرمز "ر" بأنه عبارة عن مقياس رقمي يقيس قوة الارتباط بين متغيرين، حيث تتراوح قيمته بين +1 و -1

$$\text{أي أن } -1 \leq r \leq +1$$

وتدل إشارة المعامل الموجبة على العلاقة الطردية، بينما تدل إشارة المعامل السالبة على العلاقة العكسية

$$r = \frac{\text{ن مج س ص} - (\text{مج س})(\text{مج ص})}{\sqrt{\{2 \text{ مج س} - 2\} \{2 \text{ مج ص} - 2\}}}$$

### 3-7 - المعالجة الإحصائية:

تم تفرغ جميع البيانات المحصل عليها من خلال تطبيق أدوات البحث، تمهيدا لإدخالها إلى الحاسب الآلي لإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة بتوظيف الحزمة الإحصائية SPSS.

#### - تعريف برنامج الـ SPSS:

يعتبر برنامج الـ SPSS من أفضل برامج الإحصاء اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية ، وكلمة SPSS هي اختصار للعبارة **Statistical Package for Social Science** أي بمعنى : **حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية** ، ويعمل هذا البرنامج من خلال برنامج ويندوز Windows سواء الإصدارات القديمة منه windows3.x أو الإصدارات الحديثة والتي تعمل بنظام مختلف Windows 95 & 98 حيث يعمل ويندوز كبيئة تشغيل لكثير من البرامج عموماً والبرامج الإحصائية خاصة ، ولا يختلف المحتوى الإحصائي لبرنامج الـ SPSS باختلاف إصداراته ولكن يختلف شكله مع اختلاف بيئات التشغيل (أحمد الرفاعي غنيم و نصر محمود صبري، 2000، صفحة 59).

ويتم إدخال البيانات المراد عمل التحليل الإحصائي لها في جدول يفتح مع فتح البرنامج نفسه، ويتم إدخال البيانات مباشرة بكتابة الرقم ثم الضغط على مفتاح التنفيذ Enter دون الحاجة إلى تحديد حقول البيانات.

كما يسهل البرنامج أيضا إمكانية إجراء الرسومات البيانية بكفاءة عالية وبأكثر من طريقة مع إمكانية تعديلها، وبهذا يوفر على الباحثين جهداً كبيراً ووقتاً مهماً في معالجة البيانات وتحليلها.

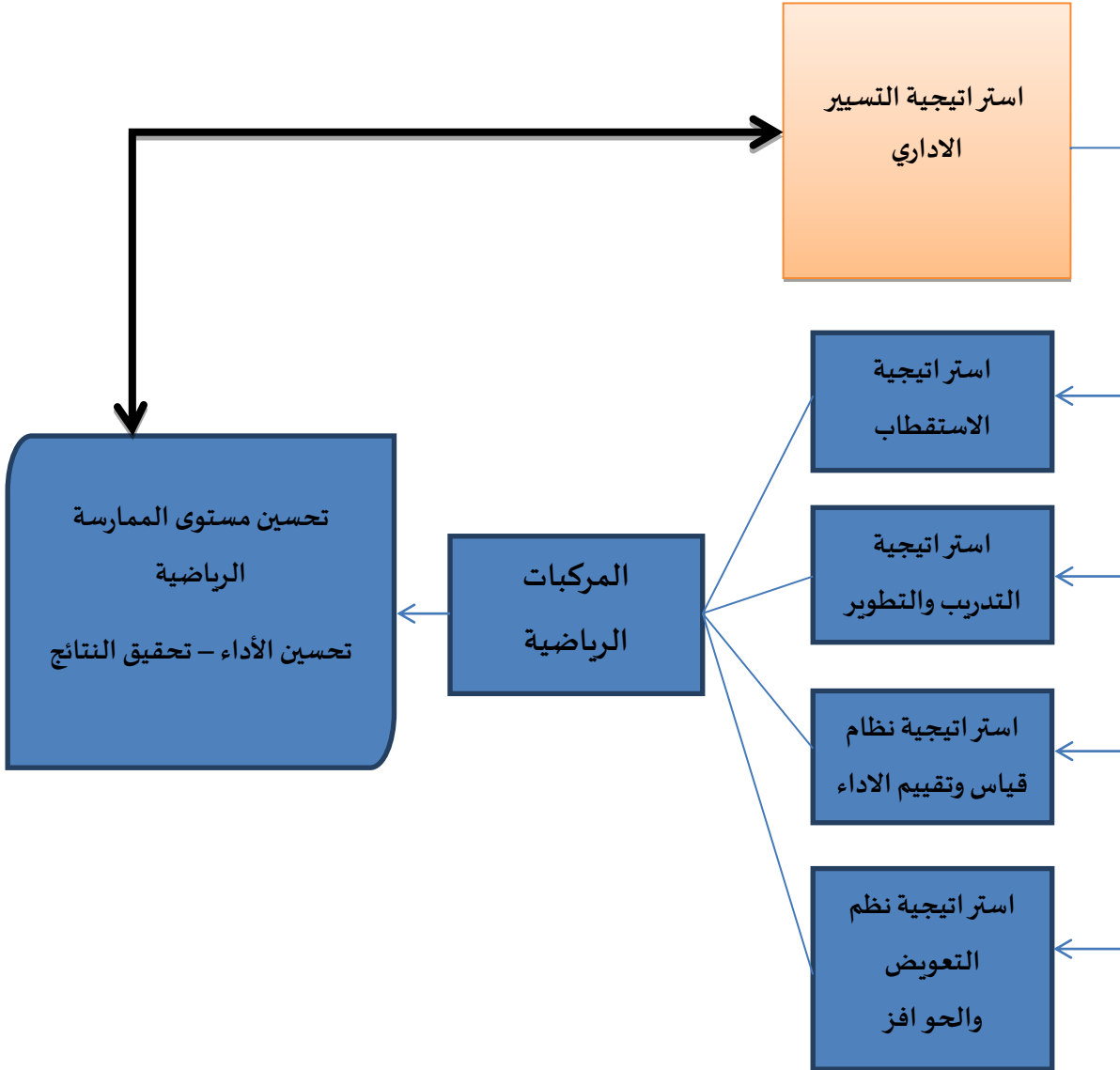
#### - استخدام الـ SPSS في البحث:

اعتمد الباحث في هذا البحث بنسبة كبيرة جداً في تحليل البيانات المجموعة على برنامج الـ SPSS سواء بالنسبة لبطاقة الملاحظة أو بالنسبة لمقياس الدراسة، حيث تم إجراء الحسابات اللازمة كالتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحساب العلاقة بين محاور الدراسة.

وبعدها تم نقل النتائج المحصل عليها من برنامج الـ SPSS إلى جداول منظمة على حسب متغيرات البحث توضح مضمون الجداول الإحصائية كما سيأتي في عرض ومناقشة هذه النتائج.

8- نموذج الدراسة:

الشكل (29): يوضح نموذج اقتراح الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث.

9- صدق أداة الدراسة وثباتها:

أولاً: ثبات أداة الدراسة.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة.

الجدول (9): يوضح معاملات الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل قيمة (a) ألفا كرونباخ
1	الخطة الاستراتيجية كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية	6	0,841
2	الاختيار والتعيين كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية	6	0,798
3	التدريب والتطوير كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية	5	0,858
4	نظام قياس وتقييم الاداء كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية	6	0,829
5	نظم التعويض والحوافز كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية	7	0,817
6	الممارسة الرياضية وفقاً للبعدين (تحسين الأداء - تحقيق النتائج)	14	0,874
	الثبات العام للاستبيان	44	0,836

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\* التحليل:

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور وتتراوح بين 0,798 إلى 0,874، وكذلك كانت قيمة الثبات لجميع محاور الاستبيان 0,836 وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وهذا يدل على أن لجميع محاور الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

ثانياً: صدق أداة الدراسة.

الصدق الداخلي:

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، من خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح معاملات الصدق.

ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة sig	العبارات	عنوان المحاور
0,489	0,000	6	الخطة الاستراتيجية كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية
0,476	0,000	6	الاختيار والتعيين كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية
0,587	0,000	5	التدريب والتطوير كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية
0,472	0,000	6	نظام قياس وتقييم الاداء كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية
0,436	0,000	7	نظم التعويض والحوافز كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية
0,589	0,000	14	الممارسة الرياضية وفقاً للبعدين (تحسين الأداء - تحقيق النتائج)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\* التحليل:

يتضح من الجدول (10) أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع بعدها، وبالتالي تحقق صدق الاتساق الداخلي للأداة.

### خلاصة:

يعد هذا الفصل من الطرق التحضيرية للعملية التطبيقية، حيث تطرقنا من خلاله إلى المنهجية وطرق البحث التي قادتنا إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي ساعدتنا على تخطي كل الصعوبات من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف البحث.

وقد تناولنا فيه أهم العناصر التي سهلت لنا السير الحسن للدراسة منها المنهج المتبع، متغيرات البحث، العمليات الإحصائية... إلخ.

# الفصل الثاني

عرض و تحليل و تفسير و مناقشة النتائج



### تمهيد:

يهدف هذا الفصل الى عرض وتحليل وتفسير مختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال التعرف على آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وذلك باستخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية وقيم (t) حسب كل حالة، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (r) لتقدير علاقة قوة الارتباط المتغير المستقل على المتغير التابع.

إضافة الى ذلك تم دراسة الاختلافات بين استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة وإمكانية إيعاز هذه الاختلافات الى المتغيرات الوسيطة باستخدام اختبائي (t) و (F) حسب كل حالة.

1 - عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

1-1 عرض و تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الجزئية الأولى:

- الخطة الاستراتيجية ومستوى أهميتها في المركبات الرياضية:

لوصف مستوى أهمية الخطة الاستراتيجية لدواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغيليزان والوحدات التابعة لهم، اعتمد الباحث الى استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (t) للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (11):** استجابات افراد العينة حول الخطة الاستراتيجية العامة بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها.

ت	الخطة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " t " المحسوبة	الترتيب	مستوى الاهمية
1	تقوم الادارة العليا بوضع خطة استراتيجية للتسيير الاداري تشمل كل أنشطة المركب الرياضي.	3,87	0,81	*4,216	2	مرتفعة
2	الخطة الاستراتيجية للتسيير الإداري مكتوبة بحيث اطلعت عليها.	3,79	0,79	*3,581	5	مرتفعة
3	الادارة العليا لديها الخبرة الكافية والمناسبة في مجال التسيير الاداري الاستراتيجي.	3,81	0,72	*3,792	4	مرتفعة
4	لديون المركب الرياضي رؤية استراتيجية للتسيير الاداري واضحة.	3,66	0,89	*3,372	6	مرتفعة
5	يسير المركب الرياضي وفق الخطة الاستراتيجية العامة للتسيير الإداري المرسومة.	3,83	0,87	*4,195	3	متوسطة
6	تعتقدون ان بتطبيق الخطة الاستراتيجية العامة للتسيير الإداري انعكاس على تحسين الممارسة الرياضية.	3,94	0,94	*4,224	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للخطة الاستراتيجية.	3,81	0,83			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\* التحليل:

يشير الجدول (11) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور الخطة الاستراتيجية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3,66 - 3,94). فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة " نعتقدون ان بتطبيق الخطة الاستراتيجية العامة للتسيير الإداري انعكاس على تحسين الممارسة الرياضية " بمتوسط حسابي بلغ (3,94). وانحراف معياري بلغ (0,94)، فيما حصلت الفقرة " لديوان المركب الرياضي رؤية استراتيجية للتسيير الإداري واضحة." على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,66) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3,81) وانحراف معياري (0,89). ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول محور الخطة الاستراتيجية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المحور. ويشير الجدول أيضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية حيث كانت مستويات الدلالة اقل من (0,05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين ان مستوى أهمية الخطة الاستراتيجية لدواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغيليزان والوحدات التابعة لهم كان مرتفعاً.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم (11) يمكن اعتماد الخطة الاستراتيجية العامة للتسيير الإداري بالمركبات الرياضية الجزائرية كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.

وعليه نقول بأن الفرضية الأولى محققة أي: تساهم الخطة الاستراتيجية العامة المنتهجة بالمركبات الرياضية الجزائرية في تحسين الممارسة الرياضية.

## 1-2 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الجزئية الثانية:

### أ- عرض وتحليل نتائج الاستقطاب والتعيين ومستوى أهميته في المركبات الرياضية:

لوصف مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين لدواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغيليزان والوحدات التابعة لهم، اعتمد الباحث الى استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (t) للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): استجابات افراد العينة حول الاستقطاب والتعيين بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها.

ت	الاستقطاب والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " t " المحسوبة	الترتيب	مستوى الاهمية
7	لديوان المركب الرياضي قاعدة بيانات يتم من خلالها تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.	3,80	0,81	*3,536	5	مرتفعة
8	يستقطب المركب الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التسيير الاداري لشغل المناصب الادارية المهمة.	3,98	0,74	*4,348	1	مرتفعة
9	يهتم المركب بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر اخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في التوظيف والتعيين.	3,93	0,79	*4,274	2	مرتفعة
10	هناك نظام واضح للتوظيف والتعيين.	3,89	0,77	*3,795	4	مرتفعة
11	هناك محسوبة ووساطة في التعيين والتوظيف.	3,79	0,91	*3,241	6	مرتفعة
12	تعتقدون ان المقابلة عامل أساسي في عملية الاستقطاب والتعيين في المركبات الرياضية وهذا ما ينعكس على تحسين الممارسة الرياضية.	3,91	0,89	*4,124	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستقطاب والتعيين.	3,88	0,81			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

#### \* التحليل:

يشير الجدول (12) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور الاستقطاب والتعيين. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3,79 - 3,98). فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة " يستقطب المركب الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التسيير الاداري لشغل المناصب الادارية المهمة." بمتوسط حسابي بلغ (3,98). وانحراف معياري بلغ (0,74)، فيما حصلت الفقرة " هناك محسوبة ووساطة في التعيين والتوظيف." على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,79) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3,88) وانحراف معياري (0,91). ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة

الدراسة حول محور الاستقطاب والتعيين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المحور. ويشير الجدول أيضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين حيث كانت مستويات الدلالة اقل من (0,05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين ان مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين لدواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغيليزان والوحدات التابعة لهم كان مرتفعاً.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم 12 يمكن أن نقول بأن استراتيجية الاستقطاب والتعيين بالمركبات الرياضية الجزائرية يمكن اعتمادها كاستراتيجية تساهم في تحسين الممارسة الرياضية.

### ب- عرض وتحليل نتائج التدريب والتطوير ومستوى أهميته في المركبات الرياضية:

لوصف مستوى أهمية التدريب والتطوير لدواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغيليزان والوحدات التابعة لهم، اعتمد الباحث الى استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (t) للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما هو موضح في الجدول:

### الجدول رقم (13): استجابات افراد العينة حول التدريب والتطوير بدواوين المركبات الرياضية.

ت	التدريب والتطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " t " المحسوبة	الترتيب	مستوى الأهمية
13	يعتمد المركب على برامج تدريبية حديثة لتحسين الممارسة من خلال اداء العاملين.	3,88	0,79	*3,731	3	مرتفعة
14	يحرص المركب على تدريب وبناء قدرات العاملين وتطوير مهاراته من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية، ورشات العمل، الندوات، وغيرها.	3,96	0,77	*4,223	1	مرتفعة
15	يوجد جهة معينة (ادارة، قسم، شخص) مسؤول عن التدريب.	3,83	0,83	*3,521	4	مرتفعة
16	يؤمن المركب على ان التدريب الاداري أفضل وسيلة لاكتساب المهارات الادارية في مجال التسيير وهذا ما ينعكس على تحسين الممارسة.	3,91	0,74	*4,118	2	مرتفعة
17	يعبر المركب أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين (ادارة الجودة الشاملة).	3,59	0,83	*3,171	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتدريب والتطوير.	3,83	0,79			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\* التحليل:

يشير الجدول (13) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور التدريب والتطوير. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3,59 - 3,96). فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة " يحرص المركب على تدريب وبناء قدرات العاملين وتطوير مهاراته من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية، ورشات العمل، الندوات، وغيرها." بمتوسط حسابي بلغ (3,96). وانحراف معياري بلغ (0,77)، فيما حصلت الفقرة " يعير المركب اهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين (ادارة الجودة الشاملة)." على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,59) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3,83) وانحراف معياري (0,79). ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول محور التدريب والتطوير بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المحور. ويشير الجدول أيضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير حيث كانت مستويات الدلالة اقل من (0,05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين ان مستوى أهمية التدريب والتطوير لدواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغليزان والوحدات التابعة لهم كان مرتفعاً.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم 13 يمكن أن نقول بأن استراتيجية التدريب والتطوير بالمركبات الرياضية الجزائرية يمكن اعتمادها كاستراتيجية تساهم في تحسين الممارسة الرياضية.

ج - عرض وتحليل نتائج نظام قياس وتقييم الأداء ومستوى أهميته في المركبات

الرياضية:

لوصف مستوى أهمية نظام قياس وتقييم الأداء لدواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغليزان والوحدات التابعة لهم، اعتمد الباحث الى استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (t) للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): استجابات افراد العينة حول نظام قياس وتقييم الأداء بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها.

ت	نظام قياس وتقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	الترتيب	مستوى الاهمية
18	العامل على دراية تامة بأهداف وطرق نظام قياس وتقييم الأداء في المركبات الرياضية.	3,91	0,98	*4,716	1	مرتفعة
19	يحتاج المركب الى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من المتاحة أو الحالية لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية.	3,83	0,75	*4,334	3	مرتفعة
20	يعتمد نظام تقييم الأداء على أساس نتائج الإنجاز والسلوك في العمل.	3,86	0,81	*4,512	2	مرتفعة
21	المعايير التي تستخدم في نظام قياس وتقييم الأداء عادلة وموضوعية وتساهم في تطوير أداء العاملين.	3,65	0,83	3,561	6	متوسطة
22	يظهر نظام تقييم الأداء كفاءة العاملين مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تؤدي الى تحسين الممارسة الرياضية.	3,79	0,77	*4,098	4	مرتفعة
23	يستفيد من نتائج تقييم الأداء كل من العاملين والإدارة معا مما ينعكس إيجابا على تحسين الممارسة الرياضية.	3,70	0,87	*3,681	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لنظام قياس وتقييم الأداء.	3,79	0,83			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\* التحليل:

يشير الجدول (14) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور نظام قياس و تقييم الأداء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3,65 - 3,91). فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة " العامل على دراية تامة بأهداف وطرق نظام قياس و تقييم الأداء في المركبات الرياضية." بمتوسط حسابي بلغ (3,91). وانحراف معياري بلغ (0,98)، فيما حصلت الفقرة " المعايير التي تستخدم في نظام قياس و تقييم الأداء عادلة و موضوعية و تساهم في تطوير أداء العاملين." على المرتبة السادسة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3,65) و هو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ (3,79) و انحراف معياري (0,83). و يبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول محور نظام قياس و تقييم الأداء بفقراته و هو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المحور. و يشير الجدول أيضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بنظام قياس و تقييم الأداء حيث كانت مستويات الدلالة اقل من (0,05) لجميع الفقرات. و بشكل عام يتبين ان مستوى أهمية نظام قياس و تقييم الأداء لدواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف و عين الدفلى و غليزان و الوحدات التابعة لهم كان مرتفعاً.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم (14) يمكن أن نقول بأن استراتيجية نظام قياس و تقييم الأداء بالمركبات الرياضية الجزائرية يمكن اعتمادها كاستراتيجية تساهم في تحسين الممارسة الرياضية.

د - عرض و تحليل نتائج نظم التعويض و الحوافز و مستوى أهميتها في المركبات الرياضية:

لوصف مستوى أهمية نظم التعويض و الحوافز لدواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف و عين الدفلى و غليزان و الوحدات التابعة لهم، اعتمد الباحث الى استخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، و اختبار (t) للتحقق من معنوية الفقرة و أهميتها كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (15): استجابات افراد العينة حول نظم التعويض والحوافز بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها.

ت	نظم التعويض والحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " t " المحسوبة	الترتيب	مستوى الاهمية
24	يعتمد المركب على قاعدة البيانات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.	3,59	0,79	*3,516	6	متوسطة
25	تستخدم المكافآت والتعويضات في المركب كجزء من الحوافز كآلية لمكافأة الأداء العالي المتميز.	3,93	0,88	*4,521	2	مرتفعة
26	يشجع المركب على الابداع في انجاز الاعمال وتكافئ العاملين المبدعين المساهمين في تحسين الممارسة الرياضية.	3,96	0,91	*4,698	1	مرتفعة
27	يهتم المركب بتحديث نظام التعويضات استجابة لتحسين مستوى الممارسة الرياضية.	3,47	0,86	3,384	7	متوسطة
28	يطبق المركب نظام لتحفيز الموظفين ومكافأتهم بناء على جهودهم وأدائهم بالأسلوب والوقت المناسب.	3,77	0,76	*4,216	4	مرتفعة
29	يعتمد المركب معايير وأسس محددة ومعلنة لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز.	3,64	0,71	*3,697	5	متوسطة
30	لاستراتيجية التعويض والحوافز بالمركبات الرياضية دور في تحسين الممارسة الرياضية.	3,84	0,80	*4,481	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لنظم التعويض والحوافز	3,74	0,81			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\* التحليل:

يشير الجدول (15) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور نظم التعويض والحوافز. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3,47 - 3,96). فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة " يشجع المركب على الابداع في انجاز الاعمال وتكافئ العاملين المبدعين المساهمين في تحسين الممارسة الرياضية." بمتوسط حسابي بلغ (3,96). وانحراف معياري بلغ

(0,91)، فيما حصلت الفقرة " يهتم المركب بتحديث نظام التعويضات استجابة لتحسين مستوى الممارسة الرياضية." على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,47) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3,74) وانحراف معياري (0,86). ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول محور نظم التعويض والحوافز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المحور. ويشير الجدول أيضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بنظم التعويض والحوافز حيث كانت مستويات الدلالة اقل من (0,05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين ان مستوى أهمية نظم التعويض والحوافز لدواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغليزان والوحدات التابعة لهم كان مرتفعاً.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم (15) يمكن أن نقول بأن استراتيجية نظم التعويض والحوافز بالمركبات الرياضية الجزائرية يمكن اعتمادها كاستراتيجية تساهم في تحسين الممارسة الرياضية.

وعليه نقول بأن الفرضية الثانية محققة أي: تساهم الاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الجزائرية في تحسين الممارسة الرياضية.

## 1-2-1- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالممارسة الرياضية وفقاً

لُبُعين (تحسين الأداء، تحقيق النتائج):

أ- عرض وتحليل نتائج الممارسة الرياضية وفقاً لُبُعد تحسين الأداء ومستوى أهميته في المركبات الرياضية:

لوصف مستوى أهمية تحسين الأداء لدواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغليزان والوحدات التابعة لهم، اعتمد الباحث الى استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (t) للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): استجابات افراد العينة حول الممارسة الرياضية وفقاً لُبعد تحسين الأداء بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها.

ت	تحسين الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " t " المحسوبة	الترتيب	مستوى الاهمية
31	تساهم ثقافة التسيير الإداري في تحسين أداء العمال داخل المركبات الرياضية.	3,69	0,77	*3,871	6	مرتفعة
32	يقوم العمال بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	3,94	0,84	*4,521	2	مرتفعة
33	هناك القدرة لدى العمال على أداء الاعمال الموكلة لديهم بدقة.	3,67	0,81	*3,534	7	مرتفعة
34	يبدل العمال الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب والمحدد.	3,89	0,88	4,484	3	مرتفعة
35	تتناسب تخصصات العمال مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.	3,84	0,79	*4,424	4	مرتفعة
36	التزام إدارة المركب الرياضي بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين.	3,78	0,74	*4,156	5	مرتفعة
37	تعمل الإدارة العليا باستمرار من اجل تحديث وتطوير برامج التدريب السنوي ليساهم في عملية تحسين وتطوير الأداء.	3,98	0,94	*4,598	1	مرتفعة
38	يقوم نظام قياس وتقييم الأداء بتحديد طبيعة ونوعية أداء العامل.	3,58	0,69	*3,367	9	متوسطة
39	يعمل نظام التعويض والحوافز ونظم العقوبات المعتمدة في المركب الرياضي على تحسين وتطوير أداء العمال.	3,64	0,82	*3,378	8	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام وفقاً لُبعد تحسين الأداء.	3,77	0,80			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\* التحليل:

يشير الجدول (16) الى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور الممارسة الرياضية وفقاً لُبعد تحسين الأداء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3,58 - 3,98). فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة " تعمل الإدارة العليا باستمرار من اجل تحديث وتطوير برامج التدريب السنوي ليساهم في عملية تحسين وتطوير الأداء." بمتوسط حسابي بلغ (3,98). وانحراف معياري بلغ (0,94)، فيما حصلت الفقرة " يقوم نظام قياس وتقييم الأداء بتحديد طبيعة ونوعية أداء العامل." على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,58) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3,77) وانحراف معياري (0,69). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول محور الممارسة الرياضية وفقاً لُبعد تحسين الأداء بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المحور. ويشير الجدول أيضاً الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور الممارسة الرياضية وفقاً لُبعد تحسين الأداء حيث كانت مستويات الدلالة اقل من (0,05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين ان مستوى أهمية تحسين الأداء لدواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغليزان والوحدات التابعة لهم كان مرتفعاً.

ب - عرض وتحليل نتائج الممارسة الرياضية وفقاً لُبعد تحقيق النتائج ومستوى

أهميتها في المركبات الرياضية:

لوصف مستوى أهمية تحقيق النتائج لدواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغليزان والوحدات التابعة لهم، اعتمد الباحث الى استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (t) للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): استجابات افراد العينة حول الممارسة الرياضية وفقاً لُبعد تحقيق النتائج بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها.

ت	تحقيق النتائج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " t " المحسوبة	الترتيب	مستوى الاهمية
40	ضرورة تطبيق الاستراتيجية من اجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنشأة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون هذا الأخير يؤثر على النتائج الرياضية.	3,89	0,82	*3,931	3	مرتفعة
41	السياسة المنتهجة حالياً تخدم المنشأة والرياضة معاً.	3,91	0,78	*4,112	2	مرتفعة
42	تعتقدون بان تأثر النتائج الرياضية سببها طبيعة التسيير الإداري المنتهجة في المنشآت الرياضية.	3,76	0,83	*3,521	5	مرتفعة
43	تعتقدون بان أغلب النتائج الرياضية السلبية سببها مشاكل إدارية تتعلق بمسيري المنشآت الرياضية.	3,82	0,75	*3,718	4	مرتفعة
44	تحقيق النتائج الرياضية مرهون بتحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية.	3,95	0,87	*4,273	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام وفقاً لُبعد تحقيق النتائج.	3,86	0,81			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### \* التحليل:

يشير الجدول(17) الى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور الممارسة الرياضية وفقاً لُبعد تحقيق النتائج. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3,95 - 3,76). فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة " تحقيق النتائج الرياضية مرهون بتحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية". بمتوسط حسابي بلغ (3,95). وانحراف معياري بلغ (0,87)، فيما حصلت الفقرة " تعتقدون بان تأثر النتائج الرياضية سببها طبيعة التسيير الإداري المنتهجة في المنشآت الرياضية". على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,76) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3,86) وانحراف معياري (0,83). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول محور الممارسة الرياضية وفقاً لُبعد تحقيق النتائج بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المحور. ويشير الجدول أيضاً الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتحقيق النتائج

حيث كانت مستويات الدلالة اقل من (0,05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين ان مستوى أهمية تحقيق النتائج لدواوين المركبات الرياضة لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغليزان والوحدات التابعة لهم كان مرتفعاً.

### 1-3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار مدى قوة العلاقة بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نضام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) مع تحسين الممارسة الرياضية لدواوين المركبات الرياضة لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغليزان والوحدات التابعة لهم من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، ويعرف معامل الارتباط والذي يرمز له بالرمز "ر" بأنه عبارة عن مقياس رقمي يقيس قوة الارتباط بين متغيرين، وذلك كما يلي:

### 1-3-1- علاقة الخطة الاستراتيجية العامة مع تحسين الممارسة الرياضية:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين الخطة الاستراتيجية العامة كاستراتيجية بالمركبات الرياضية وتحسين الممارسة الرياضية كما هو موضح بالجدول رقم(1).

\* الجدول رقم (18): نتائج علاقة الخطة الاستراتيجية العامة مع تحسين الممارسة الرياضية.

المحور الاول	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الخطة الاستراتيجية العامة كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.	الخطة الاستراتيجية العامة.	3,81	0.83	0.77	0.01	= 0.05 $\alpha$	دال
	الممارسة الرياضية.	3.81	0.80				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\* التحليل:

من خلال الجدول (18) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردي قوي وذات دلالة احصائية للقيمة الاحتمالية أقل من (0.01) بين الخطة الاستراتيجية العامة المنتهجة في دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها وتحسين الممارسة الرياضية، بالنسبة لمديري ومسيري هذه المركبات الرياضية حيث:

توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين الخطة الاستراتيجية العامة وتحسن الممارسة الرياضية وهذا يدل على: وجود ارتباط عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بحيث بلغ معامل الارتباط 0.77 وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى 0.01، كما جاء الانحراف المعياري العام للمحور ب 0,83 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء المسيرين وقربها من المتوسط الحسابي للمحور ككل بمقدار 3,81 وهذا ما ينطبق على جميع عبارات المحور، ما يعني أنه كلما طبقت الخطة الاستراتيجية العامة بكل موضوعية كلما أدى ذلك إلى تحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مديري ومسيري دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لهم لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان.

\* الاستنتاج:

نستنتج من خلال نتائج الجدول رقم (18) أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الخطة الاستراتيجية العامة وتحسين الممارسة الرياضية وهذا ما يعكسه معامل الارتباط الحاصل بين المتغيرين والذي جاء مُوجِباً ودالاً، كما تشير النتائج أيضاً إلى وجود نسبة كبيرة من عينة الدراسة على دراية كبيرة بالخطة التي رسمتها الإدارة العليا والسهر على تطبيقها من أجل الوصول الى تحقيق النتائج المرجوة مما يساهم إيجاباً على تحسين أداء العاملين والرفع من المردود ليعكس بدوره على تحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مديري ومسيري دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لهم لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم (18) يمكن أن نقول بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين الخطة الاستراتيجية العامة وتحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مسيري المركبات الرياضية الجزائرية.

1-3-2- علاقة استراتيجية الاستقطاب والتعيين مع تحسين الممارسة الرياضية:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين كاستراتيجية بالمركبات الرياضية وتحسين الممارسة الرياضية كما هو موضح بالجدول رقم (1).

\* **الجدول رقم (19):** نتائج علاقة استراتيجية الاستقطاب والتعيين بالمركبات الرياضية مع تحسين الممارسة الرياضية.

المحور الثاني	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
استراتيجية الاستقطاب والتعيين بالمركبات الرياضية كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية	استراتيجية الاستقطاب والتعيين.	3,88	0.81	0.74	0.01	= 0.05 $\alpha$	دال
	الممارسة الرياضية.	3.81	0.80				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\*التحليل:

من خلال الجدول (19) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردي قوي وذات دلالة احصائية للقيمة الاحتمالية أقل من (0.01) بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين المطبقة في دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها وتحسين الممارسة الرياضية. بالنسبة لمديري ومسيري هذه المركبات الرياضية حيث:

توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين وتحسن الممارسة الرياضية وهذا يدل على: وجود ارتباط عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بحيث بلغ معامل الارتباط 0.74 وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى 0.01 ، كما جاء الانحراف المعياري العام للمحور ب



0,81 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي للمحور ككل بمقدار 3,88 وهذا ما ينطبق على جميع عبارات المحور ، ما يعني أنه كلما طبقت استراتيجية الاستقطاب والتعيين بكل موضوعية كلما أدى ذلك إلى تحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مديري ومسيري دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لهم لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان.

#### \* الاستنتاج:

نستنتج من خلال نتائج الجدول رقم (19) أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين وتحسين الممارسة الرياضية وهذا ما يعكسه معامل الارتباط الحاصل بين المتغيرين والذي جاء مُوجِباً ودالاً، كما تشير النتائج أيضاً إلى وجود نسبة عالية من عينة الدراسة على دراية كبيرة بالطريقة الصحيحة لعملية الاستقطاب والتعيين التي من خلالها يمكن جلب الكفاءات في مجال التسيير ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما يساهم إيجاباً على تحسين أداء العاملين والرفع من المردود لينعكس بدوره على تحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مديري ومسيري دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لهم لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم (19) يمكن أن نقول بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين وتحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مسيري المركبات الرياضية الجزائرية.

### 1-3-3- علاقة استراتيجية التدريب والتطوير مع تحسين الممارسة الرياضية:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير كاستراتيجية بالمركبات الرياضية وتحسين الممارسة الرياضية كما هو موضح بالجدول رقم(20).

\* **الجدول رقم (20):** نتائج علاقة استراتيجية التدريب والتطوير بالمركبات الرياضية مع تحسين الممارسة الرياضية.

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	المحور الثالث
دال	$\alpha = 0.05$	0.01	0.72	0.79	3,83	استراتيجية التدريب والتطوير.	استراتيجية التدريب والتطوير بالمركبات الرياضية
				0.80	3.81	الممارسة الرياضية.	كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\* **التحليل:**

من خلال الجدول (20) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردي قوي وذات دلالة احصائية للقيمة الاحتمالية أقل من (0.01) بين استراتيجية التدريب والتطوير المطبقة في دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها وتحسين الممارسة الرياضية. بالنسبة لمديري ومسيري هذه المركبات الرياضية حيث:

توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين استراتيجية التدريب والتطوير وتحسن الممارسة الرياضية وهذا يدل على: وجود ارتباط عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بحيث بلغ معامل الارتباط 0.72 وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى 0.01 ، كما جاء الانحراف المعياري العام للمحور ب 0,79 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي للمحور ككل بمقدار 3,83 وهذا ما ينطبق على جميع عبارات المحور ، ما يعني أنه كلما طبقت استراتيجية التدريب والتطوير بكل احترافية كلما أدى ذلك إلى تحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مديري ومسيري دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لهم لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان.

\* الاستنتاج:

نستنتج من خلال نتائج الجدول رقم (20) أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين استراتيجية التدريب والتطوير وتحسين الممارسة الرياضية وهذا ما يعكسه معامل الارتباط الحاصل بين المتغيرين والذي جاء مُوجِباً ودالاً، كما تشير النتائج أيضاً إلى وجود نسبة عالية من عينة الدراسة على دراية كبيرة بطرق التدريب الحديثة والمتطورة التي تسير وفقها المركبات الرياضية لتنمية قدرات مواردها البشرية والتي من شأنها أن ترفع من مستوى القدرات وتفجير الطاقات مما يساهم إيجاباً على تحسين أداء العاملين والرفع من المردود لينعكس بدوره على تحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مديري ومسيري دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لهم لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم 20 يمكن أن نقول بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استراتيجية التدريب والتطوير وتحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مسيري المركبات الرياضية الجزائرية.

### 1-3-4- علاقة استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء مع تحسين الممارسة

#### الرياضية:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء كاستراتيجية بالمركبات الرياضية وتحسين الممارسة الرياضية كما هو موضح بالجدول رقم(21).

\* الجدول رقم (21): نتائج علاقة استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء بالمركبات الرياضية مع تحسين الممارسة الرياضية.

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التباعد	المحور الرابع
دال	$\alpha = 0.05$	0.01	0.70	0.83	3,79	استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء.	استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء بالمركبات الرياضية كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
				0.80	3.81	الممارسة الرياضية.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### \* التحليل:

من خلال الجدول (21) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردي قوي وذات دلالة احصائية للقيمة الاحتمالية أقل من (0.01) بين استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء المطبقة في دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها وتحسين الممارسة الرياضية. بالنسبة لمديري ومسيري هذه المركبات الرياضية حيث:

توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء وتحسن الممارسة الرياضية وهذا يدل على: وجود ارتباط عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بحيث بلغ معامل الارتباط 0.70 وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى 0.01، كما جاء الانحراف المعياري العام للمحور ب 0,83 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي للمحور ككل بمقدار 3,79 وهذا ما ينطبق على جميع عبارات المحور، ما يعني أنه كلما طبقت استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء بكل جدية وموضوعية كلما أدى ذلك إلى تحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مديري ومسيري دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لهم لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان.

\* الاستنتاج:

نستنتج من خلال نتائج الجدول رقم (21) أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء وتحسين الممارسة الرياضية وهذا ما يعكسه معامل الارتباط الحاصل بين المتغيرين والذي جاء مُوجِباً ودالاً، كما تشير النتائج أيضاً إلى وجود نسبة عالية من عينة الدراسة تؤمن بنظام القياس والتقييم التي تسير وفقها المركبات الرياضية لترقية العاملين والتي من شأنها ان ترفع من مستوى القدرات وإعطاء الحقوق لمستحقيها مما يساهم إيجاباً على تحسين الأداء والرفع من المردود لينعكس بدوره على تحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مديري ومسيري دولوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لهم لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم 21 يمكن أن نقول بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء وتحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مسيري المركبات الرياضية الجزائرية.

1-3-5- علاقة استراتيجية نظم التعويض والحوافز مع تحسين الممارسة

الرياضية:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء كاستراتيجية بالمركبات الرياضية وتحسين الممارسة الرياضية كما هو موضح بالجدول رقم(22).

\* الجدول رقم (22): نتائج علاقة استراتيجية نظم التعويض والحوافز بالمركبات الرياضية مع تحسين الممارسة الرياضية.

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	المحور الخامس
دال	$\alpha = 0.05$	0.01	0.67	0.81	3,74	استراتيجية نظم التعويض والحوافز	استراتيجية نظم التعويض والحوافز بالمركبات الرياضية كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
				0.80	3.81	الممارسة الرياضية.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

#### \* التحليل:

من خلال الجدول (22) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردي قوي وذات دلالة احصائية للقيمة الاحتمالية أقل من (0.01) بين استراتيجية نظم التعويض والحوافز المطبقة في دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها وتحسين الممارسة الرياضية. بالنسبة لمديري ومسيري هذه المركبات الرياضية حيث:

توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين استراتيجية نظم التعويض والحوافز وتحسين الممارسة الرياضية وهذا يدل على: وجود ارتباط عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بحيث بلغ معامل الارتباط 0.67 وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى 0.01، كما جاء الانحراف المعياري العام للمحور ب 0,81 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي للمحور ككل بمقدار 3,74 وهذا ما ينطبق على جميع عبارات المحور، ما يعني أنه كلما طبقت استراتيجية نظم التعويض والحوافز بكل جدية وموضوعية كلما أدى ذلك إلى تحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مديري ومسيري دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لهم لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان.

\* الاستنتاج:

نستنتج من خلال نتائج الجدول رقم (22) أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين استراتيجية نظم التعويض والحوافز وتحسين الممارسة الرياضية وهذا ما يعكسه معامل الارتباط الحاصل بين المتغيرين والذي جاء مُوجِباً ودالاً، كما تشير النتائج أيضاً إلى وجود نسبة عالية من عينة الدراسة تؤكد ضرورة تطبيق استراتيجية نظم التعويض والحوافز التي تسير وفقها المركبات الرياضية والتي تحاول تجسيدها على أرض الواقع لتلبية طموحات ورغبات العاملين في تقديم تعويضات مادية ومعنوية ترقى لتطلعات العاملين وتحفزهم وتعطيهم دافعا إضافيا نحو العمل بشكل افضل مما يساهم إيجابا على تحسين الأداء والرفع من المردود لينعكس بدوره على تحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مديري ومسيري دواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لهم لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم 22 يمكن أن نقول بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استراتيجية نظم التعويض والحوافز وتحسين الممارسة الرياضية من وجهة نظر مسيري المركبات الرياضية الجزائرية.

وعليه نقول بأن الفرضية الثالثة محققة أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0,05$  بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الجزائرية وتحسين الممارسة الرياضية.

4-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

ولمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمواصفات الشخصية قمنا بوضع ستة فرضيات فرعية واختبارها على النحو التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0,05$  بين الاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية في

تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغيرات (مكان العمل، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الوظيفي، إجمالي سنوات الخبرة؟

■ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير مكان العمل عند مستوى الدلالة (0.05).

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05).

■ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0.05).

■ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير التخصص الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

■ **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (0.05).

■ **الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات



الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير إجمالي سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0,05).

### 1-4-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

اعتمدت الدراسة للتحقق من الفرضية الفرعية الأولى على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، حسب متغير مكان العمل وهذا بقبول أحد الفرضيتين العدمية او البديلة المصاغة كما يلي:

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير مكان العمل عند مستوى الدلالة (0.05).

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير مكان العمل عند مستوى الدلالة (0.05).

للوصول الى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار LEVENE كما يبينه الجدول الآتي:

**الجدول رقم(23):** نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير مكان العمل.

النتيجة	اختبار LEVENE لتجانس التباين			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير الوسيط	محاور الدراسة
	مستوى الدلالة	F	طبيعة التباين				
لا توجد فروق	0,924	0,445	تباين متجانس	0,68	3,64	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية الشلف)	مكان العمل محور الخطة الاستراتيجية العامة كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			تباين غير متجانس				
لا توجد فروق	0,912	0,398	تباين متجانس	0,63	3,62	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية عين الدفلى)	مكان العمل محور الخطة الاستراتيجية العامة كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			تباين غير متجانس				

	0,867	0,376	تباين متجانس تباين غير متجانس	0,51	3,48	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية غليزان)		
لا توجد فروق	0,877	0,490	تباين متجانس تباين غير متجانس	0,64	3,63	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية الشلف)	مكان العمل	محور الاستقطاب والتعيين كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
	0,614	0,325	تباين متجانس تباين غير متجانس	0,59	3,61	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية عين الدفلى)		
	0,587	0,217	تباين متجانس تباين غير متجانس	0,48	3,36	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية غليزان)		
لا توجد فروق	0,973	0,387	تباين متجانس تباين غير متجانس	0,63	3,67	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية الشلف)	مكان العمل	محور التدريب والتطوير كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
	0,867	0,347	تباين متجانس تباين غير متجانس	0,58	3,62	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية عين الدفلى)		
	0,812	0,321	تباين متجانس تباين غير متجانس	0,52	3,54	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية غليزان)		
لا توجد فروق	0,865	0,390	تباين متجانس تباين غير متجانس	0,54	3,38	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية الشلف)	مكان العمل	محور نظام قياس وتقييم الأداء كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
	0,788	0,318	تباين متجانس تباين غير متجانس	0,48	3,32	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية عين الدفلى)		
	0,724	0,277	تباين متجانس تباين غير متجانس	0,46	3,26	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية غليزان)		

لا توجد فروق	0,560	0,367	تباين متجانس تباين غير متجانس	0,58	3,31	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية الشلف)	مكان العمل	محور نظم التعويض والحوافز كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
	0,480	0,291	تباين متجانس تباين غير متجانس	0,52	3,19	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية عين الدفلى)		
	0,416	0,213	تباين متجانس تباين غير متجانس	0,43	3,11	ديوان المركب والوحدات التابعة له (ولاية غليزان)		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### \*التحليل:

يشير الجدول رقم (23) انه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة (0,05) بالنسبة لجميع محاور الدراسة حيث أثبت اختبار LEVENE أن تباين استجابات الأفراد حول عبارات الدراسة كان متجانس نظرا لأن احتمال إحصائية F أكبر من 0,05 حيث قدر مستوى الدلالة للمحاور ما بين (0,416،0,973) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05) ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير مكان العمل عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على ان اتجاهات مسيرين المركبات الرياضية حول دور استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية لا تختلف باختلاف مكان العمل.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم (23) يمكن أن نقول بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر مسيري المركبات الرياضية الجزائرية حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية تعزى إلى متغير مكان العمل.

1-4-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

اعتمدت الدراسة للتحقق من الفرضية الفرعية الثانية على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، حسب متغير الجنس وهذا بقبول أحد الفرضيتين العدمية او البديلة المصاغة كما يلي:

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05).

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05).

للوصول الى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار **t test** كما يبينه الجدول الآتي:

**الجدول رقم(24):** نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير الجنس.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة t	متوسط الفروق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	محاور الدراسة
لا توجد فروق	0,811	0,143	0,024	0,62	3,74	ذكر	محور الخطة الاستراتيجية العامة كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
				0,57	3,62	أنثى	
لا توجد فروق	0,690	0,166	0,019	0,72	3,68	ذكر	محور الاستقطاب والتعيين كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
				0,63	3,50	أنثى	

لا توجد فروق	0,782	0,148	0,021	0,79	3,43	ذكر	محور التدريب والتطوير كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
				0,68	3,40	أنثى	
لا توجد فروق	0,774	0,153	0,017	0,77	3,66	ذكر	محور نظام قياس وتقييم الأداء كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
				0,69	3,58	أنثى	
لا توجد فروق	0,917	0,172	0,021	0,80	3,52	ذكر	محور نظم التعويض والحوافز الأداء كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
				0,72	3,47	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

#### \*التحليل:

يشير الجدول رقم (24) أنه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة (0,05) بالنسبة لجميع محاور الدراسة حيث قدر مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0,690,0,811) ، (0,782، 0,774، 0,917) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05) ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على ان اتجاهات مسيرين المركبات الرياضية حول دور استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية لا تختلف باختلاف الجنس.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم 24 يمكن أن نقول بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر مسيري المركبات الرياضية الجزائرية حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية تعزى إلى متغير الجنس.

1-4-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

اعتمدت الدراسة للتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، حسب متغير العمر وهذا بقبول أحد الفرضيتين العدمية او البديلة المصاغة كما يلي:

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0.05).

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0.05).

للوصول الى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار ANOVA كما يبينه الجدول الآتي:

**الجدول رقم (25):** نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير العمر.

محاوور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	النتيجة
محور الخطة الاستراتيجية العامة كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.	بين المجموعات	1,740	0,520	0,223	0,311	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	23,521	0,677			
محور الاستقطاب والتعيين كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.	بين المجموعات	2,580	0,820	0,156	0,290	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	24,510	0,765			
محور التدريب والتطوير	بين المجموعات	2,430	0,730	0,138	0,380	

لا توجد فروق			0,680	30,405	داخل المجموعات	كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
لا توجد فروق	0,277	0,163	0,755	1,678	بين المجموعات	محور نظام قياس وتقييم الأداء كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,630	25,480	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,352	0,182	0,813	2,520	بين المجموعات	محور نظم التعويض والحوافز الأداء كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,620	33,472	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### \*التحليل:

يشير الجدول رقم (25) أنه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة (0,05) بالنسبة لجميع محاور الدراسة حيث قدر مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0,223، 0,156، 0,138، 0,163، 0,182) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05) ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على ان اتجاهات مسيرين المركبات الرياضية حول دور استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية لا تختلف باختلاف سن المسير.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم 25 يمكن أن نقول بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر مسيري المركبات الرياضية الجزائرية حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية تعزى إلى متغير العمر.

1-4-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

اعتمدت الدراسة للتحقق من الفرضية الفرعية الرابعة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، حسب متغير المستوى التعليمي وهذا يقبول أحد الفرضيتين العدمية او البديلة المصاغة كما يلي:

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (0.05).

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (0.05).

للوصول الى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار ANOVA كما يبينه الجدول الآتي:

**الجدول رقم (26):** نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	النتيجة
بين المجموعات	3,650	0,340	0,435	0,221	لا توجد فروق
داخل المجموعات	28,421	0,537			
بين المجموعات	3,740	0,720	0,336	0,385	لا توجد فروق
داخل المجموعات	30,310	0,845			
بين المجموعات	3,460	0,776	0,228	0,490	لا توجد فروق
داخل المجموعات	30,405	0,788			



لا توجد فروق	0,275	0,373	0,795	3,580	بين المجموعات	محور نظام قياس و تقييم الأداء كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,721	29,350	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,582	0,492	0,933	3,920	بين المجموعات	محور نظم التعويض و الحوافز الأداء كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,760	36,324	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### \*التحليل:

يشير الجدول رقم (26) أنه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة (0,05) بالنسبة لجميع محاور الدراسة حيث قدر مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0,221، 0,385، 0,490، 0,275، 0,582) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05) ومنه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على ان اتجاهات مسيرين المركبات الرياضية حول دور استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية لا تختلف باختلاف المستوى التعليمي للمسير.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم 26 يمكن أن نقول بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر مسيري المركبات الرياضية الجزائرية حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

### 1-4-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

اعتمدت الدراسة للتحقق من الفرضية الفرعية الخامسة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، حسب متغير التخصص الوظيفي وهذا بقبول أحد الفرضيتين العدمية او البديلة المصاغة كما يلي:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الاداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير التخصص الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الاداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير التخصص الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

للوصول الى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار ANOVA كما يبينه الجدول الآتي:

**الجدول رقم(27):** نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الاداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير التخصص الوظيفي.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
لا توجد فروق	0,322	0,485	0,290	2,870	بين المجموعات	محور الخطة الاستراتيجية العامة كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,479	29,567	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,412	0,377	0,830	3,640	بين المجموعات	محور الاستقطاب والتعيين كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,760	33,221	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,489	0,298	0,825	3,560	بين المجموعات	محور التدريب والتطوير كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,783	36,335	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,324	0,356	0,843	3,760	بين المجموعات	محور نظام قياس وتقييم الأداء كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,715	29,380	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,572	0,512	0,893	3,840	بين المجموعات	محور نظم التعويض والحوافز كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,745	36,543	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\*التحليل:

يشير الجدول رقم (27) أنه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة (0,05) بالنسبة لجميع محاور الدراسة حيث قدر مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0,322، 0,412، 0,489، 0,324، 0,572) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05) ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير التخصص الوظيفي عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على أن اتجاهات مسيرين المركبات الرياضية حول دور استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية لا تختلف باختلاف التخصص الوظيفي للمسير.

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم 27 يمكن أن نقول بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر مسيري المركبات الرياضية الجزائرية حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية تعزى إلى متغير التخصص الوظيفي.

#### 1-4-6 اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

اعتمدت الدراسة للتحقق من الفرضية الفرعية السادسة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، حسب متغير إجمالي سنوات الخبرة وهذا بقبول أحد الفرضيتين العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير إجمالي سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0,05).

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير إجمالي سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0,05).

للوصول الى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار ANOVA كما يبينه الجدول الآتي:  
**الجدول رقم(28):** نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الاداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير إجمالي سنوات الخبرة.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
لا توجد فروق	0,345	0,490	0,340	2,772	بين المجموعات	محور الخطة الاستراتيجية العامة كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,453	30,282	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,475	0,389	0,812	3,589	بين المجموعات	محور الاستقطاب والتعيين كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,721	33,762	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,490	0,312	0,690	3,660	بين المجموعات	محور التدريب والتطوير كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,754	37,312	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,465	0,456	0,833	3,839	بين المجموعات	محور نظام قياس وتقييم الأداء كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,719	34,345	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,531	0,480	0,693	3,790	بين المجموعات	محور نظم التعويض والحوافز الأداء كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية.
			0,845	36,435	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### \*التحليل:

يشير الجدول رقم (28) أنه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة (0,05) بالنسبة لجميع محاور الدراسة حيث قدر مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0,345، 0,475، 0,490، 0,465، 0,531) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05) ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات

المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية بدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان، تعزى لمتغير التخصص الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على ان اتجاهات مسيرين المركبات الرياضية حول دور استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية لا تختلف باختلاف إجمالي سنوات الخبرة للمسير .

نستخلص من خلال إجابات عينة الدراسة من تحليل لنتائج عبارات الجدول رقم 28 يمكن أن نقول بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر مسيري المركبات الرياضية الجزائرية حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية تعزى إلى متغير إجمالي سنوات الخبرة.

وعليه نقول بأن الفرضية الرابعة محققة أي أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0,05$  بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغيرات: مكان العمل، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الوظيفي، إجمالي سنوات الخبرة.

وعليه نقول بأن الفرضية العامة محققة أي: تساهم استراتيجية التسيير الإداري بالمركبات الرياضية الجزائرية بشكل أساسي في تحسين الممارسة الرياضية.

## 2- اختبار الفرضيات:

**2-1- الفرضية الأولى (الرئيسية):** "تساهم الخطة الاستراتيجية العامة بالمركبات الرياضية كاستراتيجية في تحسين الممارسة الرياضية" حيث تم قبول الفرضية نظرا لوقوع المتوسط الحسابي المرجح للخطة الاستراتيجية ككل في مجال درجة التبني المرتفعة.

**2-2-2-الفرضية الثانية (الرئيسية):** "تساهم الاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية كاستراتيجية في تحسين الممارسة الرياضية" حيث تم قبول الفرضية نظرا لوقوع المتوسط الحسابي المرجح وفقاً للبعدين (تحسين الأداء، تحقيق النتائج) واقع في مجال درجة التبني المرتفعة.

**1-2-2-الفرضية الفرعية الاولى:** "تعتمد المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان والوحدات التابعة لهم على الاستقطاب والتعيين كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية بدرجة عالية.

**2-2-2-الفرضية الفرعية الثانية:** "تعتمد المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان والوحدات التابعة لهم على التدريب والتطوير كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية بدرجة عالية.

**3-2-2-الفرضية الفرعية الثالثة:** "تعتمد المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان والوحدات التابعة لهم على نظام قياس وتقييم الأداء كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية بدرجة عالية.

**4-2-2-الفرضية الفرعية الرابعة:** "تعتمد المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان والوحدات التابعة لهم على نظم التعويض والحوافز كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية بدرجة عالية.

**3-2-2-الفرضية الثالثة (الرئيسية):** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية مع تحسين الممارسة الرياضية" حيث تم قبول الفرضية نظرا لأن عامل الارتباط بين متغير الاستراتيجيات التشغيلية والممارسة الرياضية دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**1-3-2-الفرضية الفرعية الأولى:** "توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين الخطة الاستراتيجية العامة للتسيير الإداري وتحسن الممارسة الرياضية حيث تم قبول الفرضية نظرا لوجود ارتباط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بحيث بلغ معامل الارتباط 0.77 وهي ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى (0,01).

**2-3-2- الفرضية الفرعية الثانية:** "توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين وتحسن الممارسة الرياضية حيث تم قبول الفرضية نظرا لوجود ارتباط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بحيث بلغ معامل الارتباط 0.72 وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى (0,01).

**2-3-3- الفرضية الفرعية الثالثة:** "توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين استراتيجية التدريب والتطوير وتحسن الممارسة الرياضية حيث تم قبول الفرضية نظرا لوجود ارتباط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بحيث بلغ معامل الارتباط 0.74 وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى (0,01).

**2-3-4- الفرضية الفرعية الرابعة:** "توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء وتحسن الممارسة الرياضية حيث تم قبول الفرضية نظرا لوجود ارتباط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بحيث بلغ معامل الارتباط 0.72 وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى (0,01).

**2-3-5- الفرضية الفرعية الخامسة:** "توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين استراتيجية نظم التعويض والحوافز وتحسن الممارسة الرياضية حيث تم قبول الفرضية نظرا لوجود ارتباط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بحيث بلغ معامل الارتباط 0.72 وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى (0,01).

**3-1- الفرضية الرابعة (الرئيسية):** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0,05$  بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغيرات (مكان العمل، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الوظيفي، إجمالي سنوات الخبرة" بدورها تنقسم الى الفرضيات الفرعية التالية:

**3-1-1- الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية للمركبات الرياضية محل الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**3-1-2-الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين

حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية للمركبات الرياضية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**3-1-3-الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين

حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية للمركبات الرياضية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**3-1-4-الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين

حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية للمركبات الرياضية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**3-1-5-الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين

حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية للمركبات الرياضية محل الدراسة تعزى لمتغير التخصص الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**3-1-6-الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المسيرين

حول دور استراتيجية التسيير الإداري في تحسين الممارسة الرياضية للمركبات الرياضية محل الدراسة تعزى لمتغير إجمالي سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**4-تفسير و مناقشة النتائج:**

**4-1-تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

**4-1-1-تفسير و مناقشة نتائج عبارات الخطة الاستراتيجية العامة المتبعة في**

**تسيير المركبات الرياضية الجزائرية:**

يتضح من تحليل العبارات المتعلقة بمحور الخطة الاستراتيجية حسب استجابات عينة الدراسة فهي غير متباينة وبالتالي فإن الخطة التي رسمتها الإدارة العليا في تسيير المركبات الرياضية الجزائرية يمكن اعتمادها كاستراتيجية في تسيير هذه المنشآت مما تساهم إيجابا في تحسين الممارسة



الرياضية، وكتعبير عن رؤيا من الناحية الاستراتيجية هدفها طموح الإدارة العليا في تحقيق النجاح، وبالتالي تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة، ولذلك هي تستثمر في التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى لهذا الهدف، وبالتالي فإن نجاحها مرهون بدرجة تحقيقها للغرض الذي أنشئت من أجله، وبما ان المجال الرياضي في الجزائر لا يزال ذات توجه اجتماعي اكثر منه ربحي ومادي، تحت شعار الرياضة للجميع وبالتالي مجانية الممارسة الرياضية داخل المركبات الرياضية، كل هذا يظهر جليا في السياسة المنتهجة من طرف الدولة في الحرص والسهر على تطوير الرياضة من خلال التفتح على السياسات الخارجية للدول الرائدة في المجال ونقل تجاربها وتخصيص ميزانية كبيرة لتسيير هاته الهياكل، كل هذا دليل قاطع على محاولة النهوض بالقطاع والارتقاء به الى مصاف العالمية وصناعة النبل الرياضي لتشريف الألوان الوطنية في المحافل الدولية وفي جميع التخصصات، ويظهر هذا من خلال نتائج آراء عينة الدراسة في العبارة رقم (06) "تعتقدون ان بتطبيق الخطة الاستراتيجية العامة للتسيير الإداري انعكاس على تحسين الممارسة الرياضية"، لذلك مهما كان تصنيف أو حجم المركب فإن خطته الاستراتيجية يجب أن تشمل عناصر أساسية تحدد توجه هذه الخطة وطرق تحقيقها، وهذه العناصر يجب استيعاب فلسفتها وفهم الغرض منها، ومن ثم تجسيدها من خلال توطيد العلاقة بين الإدارة العليا والمعنيين بتنفيذ هذه الخطة على الميدان، أي ما افرزته نتائج إجابات عينة الدراسة خلال العبارة رقم(01) " تقوم الادارة العليا بوضع خطة استراتيجية للتسيير الإداري تشمل كل أنشطة المركب الرياضي" مع رسم المؤسسات الرياضية رسالة واضحة المعالم تشمل كل عناصر الخطة الاستراتيجية، وتكمن أهمية هذه الرسالة في رسمها حدود واضحة لمسيري هذه المركبات، فهي توضح مهام المنشآت التي أنشئت من أجلها، ويظهر هذا من خلال نتائج آراء عينة الدراسة في العبارة رقم (02) " الخطة الاستراتيجية للتسيير الإداري مكتوبة بحيث اطلعت عليها." كل هذا يسير في اتجاه واحد وهو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة، أي في هذه المرحلة يتم تدوين ما نص عليه الاتفاق ضمن وثيقة تحمل عنوان الخطة التي تسيير عليها مع تواريخ البدء والانتها من تنفيذها، فهي قد تكون مكتوبة على شكل جريدة رسمية، المهم أن تكون هذه الوثيقة كخريطة ترسم وتوضح كل أنشطة المركب الرياضي، وبعد اعتمادها من قبل الإدارة العليا يتم نسخها وتوزيعها ورقيا او الكترونيا على جميع دواوين المركبات و الوحدات التابعة لها مما يتيح لجميع المسيرين بالوصول اليها، مع الإشارة الى عدم استقلالية المسيرين في التصرف المالي والانفراد بالقرارات التي يراها مناسبة وهذا يشير ان مجال التسيير لا يزال تحت تصرف الإدارة العليا، وبالرغم من وضوح الرؤية إلا انها يجب ان تتجسد على ارض الواقع مع مراعاة كل الظروف المحيطة من قوة واستغلال الفرص والحذر من المخاطر والتهديدات لتتماشى وطموحات هاته المركبات لتحسين الممارسة، أي ما افرزته نتائج إجابات عينة الدراسة خلال العبارة رقم(04) " لديوان المركب الرياضي رؤية استراتيجية للتسيير

الإداري واضحة" ، بعد وضوح الرؤيا يتجلى تحديد الأهداف الاستراتيجية واعتمادها من طرف الإدارة العليا كجزء من برنامج الخطة الاستراتيجية تبدأ مرحلة التنفيذ الفعلية على أرض الواقع، وذلك من خلال تسطير أهداف على المدى القصير (من ثلاثة أشهر الى سنة) مع اختلاف الأهداف حيث تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة على المدى البعيد، ويظهر هذا من خلال نتائج آراء عينة الدراسة في العبارة رقم(04) " يسير المركب الرياضي وفق الخطة الاستراتيجية العامة للتسيير الإداري المرسومة" ، من الضروري جدا وجود الكفاءات والخبرات العلمية المؤهلة لإعداد هذه الخطة، فكلما ارتفع مستوى كفاءة هذه الخبرات في مجال التسيير كلما كان مستوى الخطة المنتهجة أفضل وأكثر قابلية لتحقيق النجاح، فهذه الخبرات ستكون مسؤولة عن الإخفاق أو النجاح، أي ما افرزته نتائج إجابات عينة الدراسة خلال العبارة رقم(03) "الإدارة العليا لديها الخبرة الكافية والمناسبة في مجال التسيير الإداري الاستراتيجي". كما توافقت دراستنا هذه مع دراسة (محمود الحكيم، 2015) من دعائم الحركة الرياضية التسيير الإداري بعد تحول المجتمع في الدول المتقدمة الى مجتمع صناعي بحيث اعتمدت على مرتكز أساسي هو إدارة الموارد البشرية، وتوافقت أيضا مع دراسة (عبد الوهاب علي، 2006). حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية (طويلة الأجل) وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة، ونجد ايضا دراسة (إفروجن غنية، 2008) ولكل مؤسسة رياضية إطار يحدد وظائفها ويحدد صلاحية كل فرد طبقا لوائحها وقوانينها الداخلية، ز توافقت دراستنا هذه ايضا مع دراسة (عيسى بعيط، 2018). في وجوب الإدارة الرياضية من وضع استراتيجية جيدة لذلك من خلال التطبيق الجيد لانضمت ونماذج الإدارة من التحليل، والتوصيف، وكذلك التدريب والترقية، ونظم الأجور، ونجدها توافقت مع دراسة (عبد المقصود، 2003) في ان التسيير الإداري للمنشآت الرياضية دون رسم سياسة واضحة يجعلنا في غموض وتناقضات في استعماله في شكل حقيقي وبأهدافه المرجوة يجعل هذه المنظمات ذات مسار ديناميكي حيوي لتنمية مستوى الممارسة وتحسين المردود الرياضي.

#### 4-2- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

#### 4-2-1- تفسير و مناقشة نتائج عبارات استراتيجية الاستقطاب والتعيين المتبعة في

تسيير المركبات الرياضية الجزائرية: يتضح من تحليل العبارات المتعلقة بمحور استراتيجية الاستقطاب والتعيين حسب استجابات عينة الدراسة فهي غير متباينة وبالتالي فإن الاستراتيجية

التي رسمتها الإدارة العليا في توظيف مسيري المركبات الرياضية الجزائرية يمكن اعتمادها كاستراتيجية في تسيير هذه المنشآت مما تساهم إيجابا في تحسين الممارسة الرياضية، ويمكن تفسير هذه النتيجة كونها تهدف الى تزويد وتمكين المشاركين بالمعارف والمهارات اللازمة لضمان النجاح في الاستقطاب والتعيين كواحدة من الممارسات الاستراتيجية التشغيلية الاساسية للموارد البشرية، كما ستعمل هذه الاستراتيجية على تعريف المسيرين بالجوانب العلمية والمناهج والتطبيقات العملية في الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم في مجال ادارة الاستقطاب والاختيار والتعيين وعلاقتها بتحسين الممارسة الرياضية، كما تهدف هذا الاستراتيجية الى تزويد المشاركين بأساليب ومناهج تطبيق سياسات الاختيار والتعيين وإجراء المقابلات وتحديد طرق حديثة لغرض استخدامها في التوظيف، بما يضمن الحصول على افضل الاشخاص، وبما يسهم بفعالية في تحقيق رؤية المنظمة واهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وهذا ما تؤكدته وتوافق عليه آراء عينة الدراسة من خلال العبارة رقم 8 " يستقطب المركب الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التسيير الاداري لشغل المناصب الادارية المهمة"، كما ان عملية الاستقطاب والتعيين الناجح يساعد في تقليل تكاليف الإعداد والتدريب، كما تساهم في دعم مسيرة التنمية في البلاد لبناء الجزائر الجديدة عن طريق تزويد مؤسسات الدولة بكوادر ذات كفاءة واقتدار تعد بمستقبل افضل في مجال التسيير وبشتى المجالات، وهذا يبرهن أن المنشآت الرياضية عازمة على التطور للأفضل لتحقيق النتائج المرجوة منها، والعبارة رقم 7 "الديوان المركب الرياضي قاعدة بيانات يتم من خلالها تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية"، يظهر ذلك من خلال الاعتماد على أسس علمية وموضوعية وسليمة في عملية الاستقطاب والتعيين لمسيري المركبات الرياضية الذين يتمتعون بمؤهلات وقدرات عالية في مجال تخصصهم، والعبارة رقم 11 "هناك محسوبية ووساطة في التعيين والتوظيف" حيث يفرض التوجه الجديد مبدأ العدالة والشفافية في الاستقطاب وهذا ما يحقق التمييز بين العاملين ويعتمد فقط على مستوى الأداء في العمل وهذا ما يسهل التواصل المستمر بين المسؤولين والموظفين وإرساء روح العمل الجماعي، والقصد هنا هو توفير المعاملة العادلة والمنصفة لتحقيق المساواة بين الممتحنين لشغل المناصب في مجال التسيير الرياضي، حيث يترتب عن تطبيق سياسة العدل والانصاف الابتعاد عن كل أشكال المحسوبية وفي نفس الوقت التخلي عن الممارسات التقليدية التي من شأنها المساس بالتسيير في المجال الرياضي والمركبات الرياضية وهذا ما توضحه العبارة رقم 10 " هناك نظام واضح للتوظيف والتعيين" ،

حيث ان كل الظروف مواتية لانطلاق مشروع البناء والتجديد من خلال فتح مناصب شغل جديدة تسهم في تحسين سيرورة هذه المنشآت ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من اجل تحقيق النتائج المرجوة. كما توافقت دراستنا هذه مع دراسة (إفروجن غنية، 2008) فالمؤسسة الرياضية تحتاج إلى إداريين ذوي كفاءة و خبرة عاليتين للاستفادة من الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة، ولكل مؤسسة رياضية إطار يحدد وظائفها ويحدد صلاحية كل فرد طبقا للوائحها و قوانينها الداخلية، ونجد أيضا دراسة (محمد قطاب، 2017) في ان إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الشلف يتبع طرق عادلة للتوظيف وجذب الموارد البشرية الماهرة، كما تقوم إدارة المركب باستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة مع مشاركة مسؤولو الموارد البشرية مسؤولو المصالح في عملية الاستقطاب والتعيين.

### 4-2-2- تفسير ومناقشة نتائج عبارات استراتيجية التدريب والتطوير المتبعة في

#### تسيير المركبات الرياضية الجزائرية:

يتضح من تحليل العبارات المتعلقة بمحور استراتيجية التدريب والتطوير حسب استجابات عينة الدراسة فهي غير متباينة وبالتالي فإن الاستراتيجية التي رسمتها الإدارة العليا في تدريب مسيري المركبات الرياضية الجزائرية يمكن اعتمادها كاستراتيجية في تسيير هذه المنشآت مما تساهم إيجابا في تحسين الممارسة الرياضية، ويمكن تفسير هذه النتيجة كونها تساهم في تكوين شخصية المسير النموذجي من خلال إحداث تغيير في مهاراته و سلوكياته وتوجهاته بواسطة أنشطة التدريب في إطار استراتيجية واضحة بهدف التميز بتقديم الخدمة للوصول الى تحسين الأداء الوظيفي مع الرضى التام للمسير، يتضح ذلك جليا في التوجه الجديد لمفهوم استراتيجيات التدريب والتطوير الحديثة، وفي الممارسات الإدارية المختلفة لإدارة الموارد البشرية نتيجة أسباب كثيرة من أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على تحسين أداء الأفراد العاملين، من خلال تسليط نظر الادارة العليا نحو تطبيق التدريب الاستراتيجي، والتي يمكن بها تثمين العائد من الاستثمار في التدريب، وتحويله الى عامل مهم من عوامل التنمية المستدامة للموارد البشرية الحالية، مع وضع المناهج الاستراتيجية الأساسية للتدريب الاداري المناسب للمستقبل، أهمها محاولة مزج المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، مبرزا أهمية استراتيجية التدريب المنتهجة حاليا ومحاولة ربطها فعليا باستراتيجية المنظمة وخططها المستقبلية، وهذا ما تؤكد و توافق عليه آراء

عينة الدراسة من خلال العبارة رقم 13 "يعتمد المركب على برامج تدريبية حديثة لتحسين الممارسة من خلال أداء العاملين"، وهذا ما يعكس السر في نجاح المنظمات الرائدة في المجال بتحديث وبشكل دوري استراتيجياتها المنتهجة وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من اجل المحافظة على قيمتها التي انشأت من اجله بحيث يؤثر هذا التغيير على الاستراتيجيات التشغيلية للموارد البشرية ومنها نشاط التدريب، وهذا ما تؤكدته العبارة رقم 16 " يؤمن المركب على ان التدريب الاداري أفضل وسيلة لاكتساب المهارات الادارية في مجال التسيير وهذا ما ينعكس على تحسين الممارسة الرياضية."، وهذا ما يتجلى في المنظمات الرائدة التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية موضوعية وفعالة تعكس الأداء الجيد في تحقيق نتائج عالية، مع تحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين، من خلال الاعتماد على برامج التدريب والتطوير لجميع المستويات الادارية بما يضمن رفع مستوى أداء العاملين وبالتالي تحقيق النتائج المنتظرة على ان تكون استراتيجية التدريب التي يتم السير عليها متبعة من الخطة الاستراتيجية العامة على تحقيق المركب لدوره المنوط به على المدى البعيد، أي لا بد ان تساهم استراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين مستوى الممارسة الرياضية وهذا ما تؤكد عليه نتائج العبارة رقم 14 " يحرص المركب على تدريب وبناء قدرات العاملين وتطوير مهاراته من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية، ورشات العمل، الندوات، وغيرها"، حيث تدخل دائما في اطار الخطة الاستراتيجية العامة في وضع برنامج جيد للتكوين والتدريب بإتباع أحدث الطرق وأساليب التطوير مع حسن اختيار المدرب المناسب بعناية لتتماشى مع استراتيجية المنظمة و أهدافها مع حرص الإدارة العليا بإشراك العاملين في الدورات التكوينية والملتقيات العلمية واختيار الأفراد الذين سيكفلون التدريب والتطوير حيث تتوافر فيهم شروط التأهيل العلمي والخبرة في مجال تخصصهم، في حين خلصت نتائج العبارة رقم 17 " يعير المركب اهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين (ادارة الجودة الشاملة)" حيث أكدت النتائج بأن المركبات الرياضية الوطنية لا تعير أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين كما توافقت دراستنا هذه مع دراسة (عبد المحسن احمد حاجي حسن 2010) في وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة، كما لا تعير شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلقة بتدريب الموظفين وهذا ما تؤكدته دراسة (محمد قطاب 2017) في اعتماد المركب على برامج تدريبية حديثة لتحسين أداء العاملين كما يعتمد المركب على مدربين من خارج المركب لتحسين أداء العاملين كما

يولي ديوان المركب أهمية كبيرة لتخطيط الموارد البشرية لما ينتج عنه من تحسين وتطوير في مهارات وخبرات الأداء الجيد في العمل، ويساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين من خلال توفير احتياجاتهم من تدريب ونقل... إلخ، وتتوافق مع دراسة (ابو فريخة ايمان محمد احمد، 2006) في وجوب عمل دورات تدريبية هدفها خلق جيل من الافراد المتخصصين في المجال الاستثماري والذين يكونوا على دراية بكيفية اعداد دراسات الجدوى لهذه المشاريع وكيفية التسويق لأنشطة الاتحاد.

#### 4-2-3- تفسير و مناقشة نتائج عبارات استراتيجية نظام قياس و تقييم الأداء

##### المتبعة في تسيير المركبات الرياضية الجزائرية:

يتضح من تحليل العبارات المتعلقة بمحور استراتيجية نظام قياس و تقييم الأداء حسب استجابات عينة الدراسة فهي غير متباينة وبالتالي فإن الاستراتيجية التي رسمتها الإدارة العليا في تقييم الأداء لمسيرى المركبات الرياضية الجزائرية يمكن اعتمادها كاستراتيجية في تسيير هذه المنشآت مما تساهم إيجابا في تحسين الممارسة الرياضية، ويمكن تفسير هذه النتيجة كونها تساهم في وضع استراتيجيات لتحسين تقييم الأداء مثل نظام التعزيز الايجابي حيث تسمح للمسير بمعرفة كيفية تحقيق الأهداف وكذلك تكثيف برامج الانضباط الإيجابية و برامج المساندة وتقديم الاستشارة، حيث كل هذه الاستراتيجيات ذو أهمية لكل من الادارة المسؤولة والمسيرين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء والمسير يكون على دراية فيما إذا كانت العملية تمت بموضوعية وهذا ما تؤكد و توافق عليه آراء عينة الدراسة من خلال العبارة رقم 18 " العامل على دراية تامة بأهداف وطرق نظام قياس و تقييم الأداء في المركبات الرياضية" حيث تساعد هذه الاستراتيجية في تحديد مدى فعالية المشرف والمسير في تنمية وتطوير أعضاء الفريق، كما تساعد في إمداد المسؤول بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المركبات، مما يعتبر نقطة مهمة في دراسة أوضاع المسيرين ومشكلاتهم وإنجازاتهم ومستقبلهم، كما تساعد الجهة الوصية بمعلومات يسترشد بها عند الرغبة في التغيير والتطور للاستفادة من الموارد البشرية المتاحة (جمال محمد علي) وهذا ما تؤكد العبارة رقم 19 " يحتاج المركب الى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من المتاحة أو الحالية لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية"، كما أكدت إجابات افراد العينة على ان نظام تقييم عادل ويتسم بالشفافية والموضوعية حيث يقوم على أساس نتائج الإنجاز والسلوك في العمل وهذا ما تؤكد و توافق عليه آراء عينة الدراسة من خلال العبارة رقم 20 " يعتمد نظام تقييم الأداء على أساس نتائج الإنجاز والسلوك في العمل" كما لا تسعى إلى كشف

النقائص والعيوب بل تتعدى إلى اكتشاف نقاط القوة التي بذلها المسير أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف، أي أن تقييم الأداء يكون بطريقة مستمرة تصاحب الأداء الفعلي في تقدمه وتتابع نتائجه باستمرار ويكون مبني على أساس تحقيق الأهداف المسطرة، مع اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقييم الأداء ونظام الحوافز والتدريب، كما جاءت العبارة رقم 23 " يستفيد من نتائج تقييم الأداء كل من العاملين والإدارة معا مما ينعكس إيجابا على تحسين الممارسة الرياضية" حيث أظهر تقييم الأداء الحالي معايير عامة في التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية مع اعطاء صورة واضحة المعالم لتحقيق النجاحات لكل من الفرد والمؤسسة عن طريق استراتيجية التقييم، وما تعود عليه بالفائدة على تحسين الممارسة الرياضية وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، وهذا ما أكدته نتائج العبارة رقم 21 " المعايير التي تستخدم في نظام قياس وتقييم الأداء عادلة وموضوعية وتساهم في تطوير أداء العاملين" وهذا يدل على ان السياسة الحالية للتقييم عادلة وتتسم بالموضوعية من خلال الطريقة التي تتعامل بها الإدارة العليا مع المديرين والمسؤولين لهاته المركبات عن طريق تحليل نتائج التقييم وربطها بنظم الموارد البشرية مثل الأجور والحوافز والتدريب، كما توافقت دراستنا هذه مع دراسة (مصطفى بن ميري وعلي فلاق، 2021) في اعتماد مجمع صيدال فرع انتيبوتيكال بالمدينة على تقييم أداء العاملين كاستراتيجية في تطوير أداء العاملين بدرجة عالية، وتوافقت ايضا مع دراسة (محمد قطاب، 2017) في توفر إدارة الموارد البشرية على امكانات مادية وبشرية تساعدها في عملية تقييم الأداء، كما يوجد هناك العديد من المعايير المستخدمة في تقييم الأداء العاملين و الرقابة عليهم بالمركب الرياضي.

#### 2-4- 4- تفسير ومناقشة نتائج عبارات استراتيجية نظم التعويض والحوافز

##### المتبعة في تسيير المركبات الرياضية الجزائرية:

يتضح من تحليل العبارات المتعلقة بمحور استراتيجية نظم التعويض والحوافز حسب استجابات عينة الدراسة فهي غير متباينة وبالتالي فإن الاستراتيجية التي رسمتها الإدارة العليا في نظم التعويضات والحوافز لمسيرى المركبات الرياضية الجزائرية يمكن اعتمادها كاستراتيجية في تسيير هذه المنشآت مما تساهم إيجابا في تحسين الممارسة الرياضية، ويمكن تفسير هذه النتيجة كونها تساهم في وضع استراتيجيات جديدة لها تأثير مباشر على زيادة الإنتاج وارتفاع مستوى رضا العاملين من جهة ويؤثر على جودة الأداء وتحقيق المؤسسة لأهدافها واستراتيجياتها ورؤيتها الاستراتيجية من جهة اخرى، وتعتبر كذلك من أهم العوامل الجاذبة للاستقطاب في المجال الرياضي، كما تساهم في ضمان الاستفادة من المكافآت والامتيازات المقررة لصالح المسيرين

الجيدون وهذا ما تأكده وتوافق عليه آراء عينة الدراسة من خلال العبارة رقم 24 "يعتمد المركب على قاعدة البيانات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون"، والعبارة رقم 26 "يشجع المركب على الابداع في انجاز الاعمال وتكافئ العاملين المبدعين المساهمين في تحسين الممارسة الرياضية" والقصد هنا هو توفير المعاملة العادلة والمنصفة والموضوعية لتحقيق مبدأ المساواة واعطاء لكل ذي حق حقه، حيث يرتبط نظام الحوافز المعمول به في المركبات الرياضية الجزائرية مع نتائج عمليات تقييم الأداء، وهذا ما أكدته نتائج العبارة رقم 28 " يطبق المركب نظام لتحفيز الموظفين ومكافأتهم بناء على جهودهم وأدائهم بالأسلوب والوقت المناسب" حيث تضمن الموازنة بين المكافآت الموسوعة او النتائج التي يجب ان تتحقق وهذا ما أكدت عليه نتائج العبارة رقم 25 " تستخدم المكافآت والتعويضات في المركب كجزء من الحوافز كآلية لمكافأة الأداء العالي المتميز" حيث ترى عينة الدراسة ان المركبات الرياضية تقدم انواع مختلفة من الحوافز بناءً على نتائج تقييم الأداء العالي للمسيرين، كما أكدت نتائج العبارة رقم 27 " يهتم المركب بتحديث نظام التعويضات استجابة لتحسين مستوى الممارسة الرياضية" حيث أكدت النتائج ان المركب يولي أهمية كبيرة لتحديث نظام التعويضات وجاءت نتائج العبارة رقم 29 " يعتمد المركب معايير وأسس محددة ومعلنة لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز" فحسب استجابات عينة الدراسة فهي متفقة بالإيجاب، كما يمكن تفسير هذه النتائج الى أن مبدأ الشفافية يكرس حرية المنافسة الشريفة والمساواة بين المسيرين، كما توافقت دراستنا هذه مع دراسة (محمد قطاب، 2017) في ارتباط نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول به في المركب مع نتائج عمليات التقييم، كما تستند سياسة التحفيز بالمركب الى اسس موضوعية، وتتفق ايضا مع دراسة (بورزامة رابح، 2011) تبين ان شدة اتجاه الموظفين (اطارات وعمال) فيما يخص الراتب الاساسي الحالي الذي يتقاضاه مقارنة بزملائه في الهيئة الرياضية مرضيا، وتوافقت ايضا مع دراسة (زياد مفيد القاضي 2012) هناك ارتباط وثيق بين نظم التعويض، كممارسة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين، وهذا يدل على ان الجامعات الخاصة في الأردن تهتم بهذه الممارسة بشكل عام

#### 4-3- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

#### 4-3-1- تفسير و مناقشة نتائج علاقة الخطة الاستراتيجية العامة المتبعة في تسيير

المركبات الرياضية الجزائرية وتحسين الممارسة الرياضية: من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (1) لدراستنا، كانت معظم إجابات المديرين و المسيرين تؤكد بوجود علاقة بين الخطة الاستراتيجية و تحسين الممارسة الرياضية مرتفعة إلى حد ما و ذلك عن طريق التحليل



الاحصائي من خلال معامل الارتباط الحاصل للعلاقة بين الخطة الاستراتيجية وتحسين الممارسة الرياضية و الذي قُدر ب : 0.77 وهي علاقة طردية قوية، وهذا ما يوافق الى ما يشير اليه (محمود حسن، 2010) على المجتمعات التي تريد ان تتطور في المجال الرياضي ان تسلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك واول خطوة في الطريق الصحيح هي وضع استراتيجية واضحة الاهداف محددة السبل، في سبيل النهوض بالحركة الرياضية وكل هذا يأتي عن طريق تسيير اداري محكم للرياضة، وتوافقت أيضا مع دراسة (مصطفى بن ميري و علي فلاق، 2020) حيث أكدت ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تساهم في تطوير وتنمية أداء العاملين، ونجد دراسة (محمد قطاب 2017) حيث ابرزت النتائج دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الاداء في المنشآت الرياضية الجزائرية، مع ابراز دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كعملية تقوم المنظمة بمقتضاها تحديد رسالتها وأهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف، وتوافقت مع دراسة (عبد محمد عبد الحليم عطية 2013) حيث ابرزت النتائج ضرورة تطبيق الاستراتيجية المقترحة لاستثمار المنشآت الرياضية والشبابية والتي توصلت اليها الدراسة على جميع المؤسسات الرياضية، ونجد دراسة (وهاب يوسف و عكوش كمال، 2020) تم توصل الباحثان الى ان استراتيجية تسيير الدواوين تتوفر وبصفة متفاوتة على متطلبات الجودة الشاملة، مع اقتراح نموذج لتطوير استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات بناء على متطلبات الجودة الشاملة، ونجد دراسة (عبد المليك مزهودة، 2003) حيث هدفت الدراسة الى معرفة ظهور الاستراتيجية في التسيير مع معرفة التكامل مع التسيير (التسيير الاستراتيجي) ومعرفة التقاطع مع التخطيط (التخطيط الاستراتيجي)، واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (عمري سامي، 2007) حيث ابرزت النتائج على عدم توافر لدى الشركة أية خارطة إحلال في حالة شغور أي منصب من المناصب نتيجة وقوع حالات تقاعد أو نقل أو استقالة أو مرض، وذلك في جميع مستوياتها التأهيلية، وهو ما قد يؤدي الى ارتباط الشركة وتأثر عملياتها سلباً نتيجة بطء عملية الإحلال، كما لاحظ الباحث ان عملية إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة تبقى بعيدة كل البعد عن تظمين قضايا المورد البشري في توجهاتها الاستراتيجية.

#### 4-3-2- تفسير ومناقشة نتائج علاقة استراتيجية الاستقطاب والتعيين المتبعة في

تسيير المركبات الرياضية الجزائرية وتحسين الممارسة الرياضية: من خلال النتائج

المتحصل عليها في الجدول (1) لدراستنا، كانت معظم إجابات المدبرون و المسبرون تؤكد بوجود علاقة بين استراتيجية الاستقطاب و التعيين و تحسين الممارسة الرياضية مرتفعة إلى حد ما و ذلك عن طريق التحليل الاحصائي من خلال معامل الارتباط الحاصل للعلاقة بين استراتيجية الاستقطاب و التعيين و تحسين الممارسة الرياضية و الذي قدر بـ : 0.74 و هي علاقة طردية قوية، وهذا ما يوافق الى ما يشير اليه دراسة دراسة (عبد المحسن احمد حاجي حسن، 2010) في التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب و التعيين، التدريب و التطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة و السلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية و توضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية، وهذا ما تؤكد نتاج دراسة (زياد مفيد القاضي، 2012) بوجود ارتباط وثيق بين (الاستقطاب و التعيين، نظم التعويض، التدريب و التطوير، و مشاركة العاملين) كممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية و بين أداء العاملين، وهذا يدل على ان الجامعات الخاصة في الأردن تهتم بهذه الممارسات بشكل عام و انها ترعاها و تتم بهذه الممارسات بالشكل الكافي كأداة لتحسين أداء العاملين و بالتالي أداء الجامعات الخاصة في الأردن، بالإضافة الى ما توصلت اليه دراسة (بوكتشيريدي علي، 2019) بأن الاستثمار في الموارد البشرية يزيد من كفاءة العاملين و يحقق الانضباط و تساهم في اكتساب معارف جديدة في العمل و تزيد من قوة المنظمة و تحسن أداءها، مع ابراز العلاقة بين الاستثمار الرياضي و المنشآت الرياضية و الموارد البشرية في مركب محمد بوضياف بالجزائر العاصمة، و اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (بعيط عيسى، 2015) حيث اكدت النتائج ان هناك ضعف ثقافة التسيير (تتجلى في قيم و عادات التسيير العامة على أساس التسيير و البيروقراطية) و عدم الاحتكام الى الشرط العلمية لتحقيق التوازن الإداري مع ضعف أساليب الإدارة الحديثة عن طريق الابتعاد عن تطبيق نظام الجودة و أنظمة التسيير القائمة على الوسائل و التكنولوجيا الحديثة.

#### 4-3-3- تفسير و مناقشة نتائج علاقة استراتيجية التدريب و التطوير المتبعة في

#### تسيير المركبات الرياضية الجزائرية و تحسين الممارسة الرياضية:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (1) لدراستنا، كانت معظم إجابات المدبرون و المسبرون تؤكد بوجود علاقة بين استراتيجية التدريب و التطوير و تحسين الممارسة الرياضية

مرتفعة إلى حد ما و ذلك عن طريق التحليل الاحصائي من خلال معامل الارتباط الحاصل للعلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير وتحسين الممارسة الرياضية و الذي قُدر ب : 0.72 وهي علاقة طردية قوية، وهذا ما يوافق الى ما يشير اليه دراسة (زياد مفيد القاضي، 2012) بوجود ارتباط وثيق بين (التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) كمارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين، وهذا يدل على ان الجامعات الخاصة في الأردن تهتم بهذه الممارسات بشكل عام وانها ترعاها وتهتم بهذه الممارسات بالشكل الكافي كأداة لتحسين أداء العاملين وبالتالي أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وتوافقت ايضا مع دراسة (عبد المحسن احمد حاجي حسن، 2010) في أهمية وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية و توضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية، وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة (محمد قطاب 2017) بأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعمل على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية من جهة ويظهر عوامل القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين من جهة ثانية، وتتوافق ايضا مع دراسة (بوكشيريدة علي، 2019) بأن الاستثمار في الموارد البشرية يزيد من كفاءة العاملين ويحقق الانضباط وتساهم في اكتساب معارف جديدة في العمل وتزيد من قوة المنظمة وتحسن أداءها.

#### 4-3-4- تفسير و مناقشة نتائج علاقة استراتيجية نظام قياس و تقييم الأداء المتبعة

##### في تسيير المركبات الرياضية الجزائرية وتحسين الممارسة الرياضية:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (1) لدراستنا، كانت معظم إجابات المديرين و المسيرين تؤكد بوجود علاقة بين استراتيجية نظام قياس و تقييم الأداء و تحسين الممارسة الرياضية مرتفعة إلى حد ما و ذلك عن طريق التحليل الاحصائي من خلال معامل الارتباط الحاصل للعلاقة بين استراتيجية نظام قياس و تقييم الأداء و تحسين الممارسة الرياضية و الذي قُدر ب : 0.70 وهي علاقة طردية قوية، وهذا ما يوافق الى ما يشير اليه دراسة (عبد المحسن احمد حاجي حسن، 2010) في أهمية وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية و توضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز

المؤسسي في شركة زين الكويتية، بالاعتماد على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة (محمد قطاب 2017) بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتقييم في رفع أداء المركب الرياضي ، وتتوافق ايضا مع دراسة (بوكشيريدة علي، 2019) بأن الاستثمار في الموارد البشرية يزيد من كفاءة العاملين ويحقق الانضباط وتساهم في اكتساب معارف جديدة في العمل وتزيد من قوة المنظمة وتحسن أداءها. وتوافقت أيضا مع دراسة (بورزامة رايح 2011) حيث أظهرت ان شدة اتجاه الموظفين (اطارات وعمال) فيما يخص فرصة الترقية التي توفرها الهيئة الرياضية يتناسب وطموحاتهم.

### 4-3-5- تفسير و مناقشة نتائج علاقة استراتيجية نظم التعويض و الحوافز المتبعة

#### في تسيير المركبات الرياضية الجزائرية و تحسين الممارسة الرياضية:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (1) لدراستنا، كانت معظم إجابات المديرين و المديرون تؤكد بوجود علاقة بين استراتيجية نظم التعويض و الحوافز و تحسين الممارسة الرياضية مرتفعة إلى حد ما و ذلك عن طريق التحليل الاحصائي من خلال معامل الارتباط الحاصل للعلاقة بين استراتيجية نظم التعويض و الحوافز و تحسين الممارسة الرياضية و الذي قُدر بـ : 0.67 وهي علاقة طردية قوية، وهذا ما يوافق الى ما يشير اليه دراسة (عبد المحسن احمد حاجي حسن، 2010) في وجود أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي و التميز في تقديم الخدمة في شركة زين الكويتية، و تتفق مع دراسة (محمد قطاب، 2017) في ارتباط نظام الحوافز المادية و المعنوية المعمول به في المركب مع نتائج عمليات التقييم، و توافقت ايضا مع دراسة (زياد مفيد القاضي 2012) هناك ارتباط وثيق بين نظم التعويض، كممارسة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية و بين أداء العاملين.

### 4-4-4- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

#### 4-4-4-1 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بمكان العمل:

التي تنص على انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الخطة الاستراتيجية العامة و الاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب و التعيين، التدريب و التطوير، نظام قياس و تقييم الأداء، نظم

التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الوطنية في تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغير مكان العمل.

حيث أشارت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة حول عبارات محاور الدراسة لكل من الخطة الاستراتيجية، استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء، استراتيجية نظم التعويض والحوافز للمركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف، ولاية عين الدفلى، ولاية غليزان والوحدات التابعة لهم تعزى لمتغير مكان العمل. وبالتالي استجابة افراد العينة المدروسة حول عبارات كل محور من محاور الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وظيفة التسيير سواء في دواوين المركبات الرياضية الوطنية او الوحدات التابعة لها ليست مرتبطة بمكان العمل، فكل المديرين والمسؤولين بإمكانهم ممارسة هذه المهنة، وكذلك فإنهم قد حصلوا على شهادات تؤهلهم لممارسة هذه المهنة، كما أنهم يخضعون لنفس الدورات والخبرات التعليمية والتدريبية بغض النظر عن مكان عملهم.

إلى تغير الظروف الاجتماعية والثقافية من فرص التربية والتعليم والوظائف والانفتاح على العالم الخارجي عبر وسائل التواصل والانترنت وغيرها من الوسائل، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (محمد قطاب، 2017) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن استجابات افراد العينة المدروسة حول عبارات كل من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الشلف لا تعزى الى متغير مكان العمل، وقد يعود التناقض في نتائج هذه الدراسة إلى التباين في عينات الدراسة في المجتمعات المختلفة للولايات الثلاث.

### 4-4-2- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بالجنس:

التي تنص على انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الوطنية في تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغير الجنس.

حيث أشارت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة حول عبارات محاور الدراسة لكل من الخطة الاستراتيجية، استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء، استراتيجية نظم التعويض والحوافز للمركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف، ولاية عين الدفلى، ولاية غليزان والوحدات التابعة لهم تعزى لمتغير الجنس. وبالتالي استجابة افراد العينة المدروسة حول عبارات كل محور من محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وظيفة التسيير سواء في دواوين المركبات الرياضية الوطنية او الوحدات التابعة لها ليست مرتبطة بالجنس، فكل من المديرون والمسيريون الذكور والمديرون والمسيريون الإناث بإمكانهم ممارسة هذه المهنة، وكذلك فإنهم قد حصلوا على شهادات تؤهلهم لممارسة هذه المهنة، كما أنهم يخضعون لنفس الدورات والخبرات التعليمية والتدريبية بغض النظر عن جنسهم.

إلى تغير الظروف الاجتماعية والثقافية من فرص التربية والتعليم والوظائف والانفتاح على العالم الخارجي عبر وسائل التواصل والانترنت وغيرها من الوسائل جمعت الفروق بين الذكر والأنثى، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (مصطفى بن ميري وعلي فلاق، 2021) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتقديرات العاملين حول دور الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بمجمع صيدال فرع المدينة تعزى لمتغير الصنف عند مستوى الدلالة 0,05.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (محمد قطاب، 2017) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن استجابات افراد العينة المدروسة حول عبارات كل من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الشلف لا تعزى الى متغير الجنس، وقد يعود التناقض في نتائج هذه الدراسة إلى التباين في عينات الدراسة في المجتمعات المختلفة للولايات الثلاث.

#### 4-4-3 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بالعمر:

التي تنص على انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم

التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الوطنية في تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغير العمر.

حيث أشارت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة حول عبارات محاور الدراسة لكل من الخطة الاستراتيجية، استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء، استراتيجية نظم التعويض والحوافز للمركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف، ولاية عين الدفلى، ولاية غليزان والوحدات التابعة لهم تعزى لمتغير العمر. وبالتالي استجابة افراد العينة المدروسة حول عبارات كل محور من محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وظيفة التسيير سواء في دواوين المركبات الرياضية الوطنية او الوحدات التابعة لها ليست مرتبطة بفارق السن، فكل من المديرين والمسؤولين بإمكانهم ممارسة هذه المهنة على اختلاف اعمارهم، وكذلك فإنهم قد حصلوا على شهادات تؤهلهم لممارسة هذه المهنة، كما أنهم يخضعون لنفس الدورات والخبرات التعليمية والتدريبية بغض النظر عن عمرهم.

إلى تغير الظروف الاجتماعية والثقافية من فرص التربية والتعليم والوظائف والانفتاح على العالم الخارجي عبر وسائل التواصل والانترنت وغيرها من الوسائل جمعت الفروق في السن، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (مصطفى بن ميري وعلي فلاق ، 2021) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتقديرات العاملين حول دور الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بمجمع صيدال فرع المدينة تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0,05، وتوافقت ايضا مع دراسة (محمد قطاب، 2017) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات افراد العينة المدروسة حول عبارات كل من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الشلف تعزى الى متغير العمر.

#### 4-4-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بالمستوى التعليمي:

التي تنص على انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم

التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الوطنية في تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

حيث أشارت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة حول عبارات محاور الدراسة لكل من الخطة الاستراتيجية، استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء، استراتيجية نظم التعويض والحوافز للمركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف، ولاية عين الدفلى، ولاية غليزان والوحدات التابعة لهم تعزى لمتغير المستوى التعليمي. وبالتالي استجابة افراد العينة المدروسة حول عبارات كل محور من محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وظيفة التسيير سواء في دواوين المركبات الرياضية الوطنية او الوحدات التابعة لها ليست مرتبطة بالمستوى التعليمي، فكل من المديرين والمسؤولين بإمكانهم ممارسة هذه المهنة على اختلاف مستوى الشهادة المتحصل عليها، وكذلك فإنهم قد حصلوا على شهادات مختلفة تؤهلهم لممارسة هذه المهنة، كما أنهم يخضعون لنفس الدورات والخبرات التعليمية والتدريبية بغض النظر عن شهاداتهم.

إلى تغير الظروف الاجتماعية والثقافية من فرص التربية والتعليم والوظائف والانفتاح على العالم الخارجي عبر وسائل التواصل والانترنت وغيرها من الوسائل جمعت الفروق في تكافؤ الفرص وتحسين المستوى، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (مصطفى بن ميري وعلي فلاق ، 2021) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات العاملين حول دور الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بمجمع صيدال فرع المدينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0,05، وتوافقت ايضا مع دراسة (محمد قطاب، 2017) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات افراد العينة المدروسة حول عبارات كل من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الشلف تعزى الى متغير المستوى التعليمي.

#### 4-4-5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بالتخصص الوظيفي: التي تنص

على انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات



التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الوطنية في تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغير التخصص الوظيفي.

حيث أشارت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة حول عبارات محاور الدراسة لكل من الخطة الاستراتيجية، استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء، استراتيجية نظم التعويض والحوافز للمركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف، ولاية عين الدفلى، ولاية غليزان والوحدات التابعة لهم تعزى لمتغير التخصص الوظيفي، وبالتالي استجابة افراد العينة المدروسة حول عبارات كل محور من محاور الدراسة تعزى لمتغير التخصص الوظيفي ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وظيفة التسيير سواء في دواوين المركبات الرياضية الوطنية او الوحدات التابعة لها ليست مرتبطة بالتخصص الوظيفي، فكل من المديرون والمسكرون بإمكانهم ممارسة هذه المهنة على اختلاف تخصصاتهم الوظيفية ، وكذلك فإنهم قد حصلوا على شهادات مختلفة التخصص تؤهلهم لممارسة هذه المهنة، كما أنهم يخضعون لنفس الدورات والخبرات التعليمية والتدريبية بغض النظر عن شهاداتهم.

إلى تغير الظروف الاجتماعية والثقافية من فرص التربية والتعليم والوظائف والانفتاح على العالم الخارجي عبر وسائل التواصل والانترنت وغيرها من الوسائل جمعت الفروق في تكافؤ الفرص وتحسين المستوى، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (مصطفى بن ميري وعلي فلاق ، 2021) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتقديرات العاملين حول دور الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بمجمع صيدال فرع المدية تعزى لمتغير التخصص الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05، وتوافقت ايضا مع دراسة (محمد قطاب، 2017) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات افراد العينة المدروسة حول عبارات كل من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الشلف تعزى الى متغير الوظيفة.

#### 4-4-6 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بإجمالي سنوات الخبرة: التي تنص

على انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الخطة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الوطنية في تحسين الممارسة الرياضية تعزى الى متغير الخبرة.

حيث أشارت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة حول عبارات محاور الدراسة لكل من الخطة الاستراتيجية، استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء، استراتيجية نظم التعويض والحوافز للمركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف، ولاية عين الدفلى، ولاية غليزان والوحدات التابعة لهم تعزى الى متغير الخبرة، وبالتالي استجابة افراد العينة المدروسة حول عبارات كل محور من محاور الدراسة تعزى الى متغير الخبرة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وظيفة التسيير سواء في دواوين المركبات الرياضية الوطنية او الوحدات التابعة لها ليست مرتبطة بالخبرة، ويعلل الباحث هذه النتيجة أن طبيعة العمل تبقى نفسها مهما زادت الخبرة المهنية، فكل من المديرين والمسؤولين بإمكانهم ممارسة هذه المهنة على اختلاف إجمالي سنوات خبرتهم المهنية، وكذلك فإنهم قد حصلوا على شهادات مختلفة التخصص تؤهلهم لممارسة هذه المهنة، كما أنهم يخضعون لنفس الدورات والخبرات التعليمية والتدريبية بغض النظر عن خبراتهم الميدانية.

إلى تغير الظروف الاجتماعية والثقافية من فرص التربية والتعليم والوظائف والانفتاح على العالم الخارجي عبر وسائل التواصل والانترنت وغيرها من الوسائل جمعت الفروق في تكافؤ الفرص وتحسين المستوى، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (محمد قطاب، 2017) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات افراد العينة المدروسة حول عبارات كل من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الشلف تعزى الى متغير الخبرة.

#### 4-5- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية العامة: يتضح من خلال تحليل عبارات محاور

استراتيجية التسيير الإداري حسب استجابات آراء عينة الدراسة فهي متفقة كليا على ان استراتيجية

التسيير الإداري الحالية يمكن اعتمادها كاستراتيجية لتحسين الممارسة الرياضية في المركبات الرياضية الجزائرية، وتفسير هذه النتيجة لإدراك عينة الدراسة بأنه ينتظر من المديرين والمسؤولين لدواوين المركبات الرياضية والوحدات التابعة لها من تحسين في الأداء والتسيير وهذا الأخير لا يحدث بمجرد وضع خطط استراتيجية طويلة المدى على الورق، ما لم يصاحب هذه القرارات جملة من الاجراءات أهمها وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة التي تحدد مهام وواجبات وحقوق المسير وكيفية الاستثمار في هذا المورد البشري لما له من خصائص وقدرات على التجديد، والابداع، والاختراع والابتكار، حيث ان التغيرات المتسارعة الحاصلة في بيئة العمل الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير متواصل وهذا الأمر بالتالي يفرض على مؤسساتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التي انشأت من أجلها هذه المنظمات وهذا ما افرزته نتائج المحور الأول أي يجب ان نسلك الطريق الصحيح لتحقيق ما نتمناه في المجال الرياضي وأول خطوة في الطريق الصحيح هي وضع خطة دقيقة المعالم مع تسخير كل الوسائل المختلفة لتحقيق الوصول الى الاهداف المسطرة بالجودة المطلوبة، وهذا ما ينعكس ايجابا على تحسين الأداء وتحقيق النتائج، كما يرى الباحث أن لاستراتيجية التسيير الإداري تأثير بالغ الأهمية على تحسين الممارسة الرياضية في المدى الطويل وال المدى القصير، ففي المدى القصير يمكن ان تعمل في جلب اكبر عدد ممكن من الممارسين للنشاط الرياضي جراء تغيير الفكر ونشر ثقافة الممارسة والتقليل من الآفات الاجتماعية، اما على المدى البعيد تكمن هذه السياسة في صناعة البطل الرياضي والمشاركة في المحافل الدولية ورفع الراية الوطنية بتحقيق الانجازات والألقاب، كما أكدت ايضا عينة الدراسة ونتائج المحور الثاني المتعلق بالاستراتيجيات التشغيلية في وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والممارسة الرياضية وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، وهذه النتيجة تسير في اتجاه توقع الفرضية، حيث تحققت على مستوى الدراسة.

كما اعتمدت دراستنا على عينة ذات خصائص ومتغيرات تمثلت في (مكان العمل، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الوظيفي، إجمالي سنوات الخبرة) حيث كانت نسبة الذكور 92,06%

وهي الفئة السائدة وهذا راجع لطبيعة النشاط، بالإضافة الى الخصائص العمرية التي كانت متوازنة نوعا ما وزعت الى ثلاث مراحل من (21- 25 سنة)، (26-36 سنة )، (أكثر من 36 سنة) زيادة على ذلك جاءت خصائص العينة بالنسبة للمستوى التعليمي أيضا فئة أصحاب المستوى الثانوي سائدة بنسبة 61,90% كما ان أغلبية افراد العينة يشغلون وظيفة مربّي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية بنسبة 46,03% ، كما جاءت خصائص العينة بالنسبة للخبرة من 12 الى 17 سنة هي الفئة السائدة بنسبة 23,80% وهي الخصائص التي اهلتنا للوصول الى ما وصلنا اليه من نتائج والتي تخولنا بتعميمها على مجتمع الدراسة وقد تتغير النتائج بتغير حجم وطبيعة المجتمع بالإضافة الى ظروف وبيئة العمل لدراسات مستقبلية مشابهة.

### 5-الاستنتاج العام:

بعد مناقشة النتائج وتحليلها ومعالجتها نستنتج بان تحسين الممارسة الرياضية مرتبط باستراتيجية التسيير الاداري وهذا يدل على ان المركبات الرياضية تتبنى سياسة تسييره ناجعة تتمثل في استراتيجية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) واستغلالها بشكل مناسب لينعكس على تحسين الممارسة الرياضية وهذا ما يدل على صحة الفرضية العامة التي توجي الى مساهمة استراتيجية التسيير الإداري بالمركبات الرياضية بشكل أساسي في تحسين الممارسة الرياضية.

### 5-1 بالنسبة للمساهمة:

– تساهم الخطة الاستراتيجية العامة بالمركبات الرياضية كاستراتيجية في تحسين الممارسة الرياضية.

– تساهم الاستراتيجيات التشغيلية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية كاستراتيجية في تحسين الممارسة الرياضية.

### 5-2 بالنسبة للعلاقة:

– توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا عند  $\alpha \leq 0,05$  بين الخطة الاستراتيجية العامة للمركبات الرياضية الوطنية وتحسين الممارسة الرياضية.

— توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا عند  $\alpha \leq 0,05$  بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين لمسيري المركبات الرياضية الوطنية وتحسين الممارسة الرياضية.

— توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا عند  $\alpha \leq 0,05$  بين استراتيجية التدريب والتطوير لمسيري المركبات الرياضية الوطنية وتحسين الممارسة الرياضية.

— توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا عند  $\alpha \leq 0,05$  بين استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء لمسيري المركبات الرياضية الوطنية وتحسين الممارسة الرياضية.

— توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا عند  $\alpha \leq 0,05$  بين استراتيجية نظم التعويض والحوافز لمسيري المركبات الرياضية الوطنية وتحسين الممارسة الرياضية.

### 3-5 بالنسبة للمتغيرات الشخصية:

#### 1-3-5 بالنسبة لمتغير مكان العمل:

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0,05$  بين الخطة الاستراتيجية العامة واستراتيجية الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الجزائرية مع تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغير مكان العمل.

#### 2-3-5 بالنسبة لمتغير الجنس:

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0,05$  بين الخطة الاستراتيجية العامة واستراتيجية الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الجزائرية مع تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغير الجنس.

#### 3-3-5 بالنسبة لمتغير مكان العمر:

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0,05$  بين الخطة الاستراتيجية العامة واستراتيجية الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الجزائرية مع تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغير العمر.

**5-3-4 بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:**

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0,05$  بين الخطة الاستراتيجية العامة واستراتيجية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الجزائرية مع تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

**5-3-5 بالنسبة لمتغير التخصص الوظيفي:**

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0,05$  بين الخطة الاستراتيجية العامة واستراتيجية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الجزائرية مع تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغير التخصص الوظيفي.

**5-3-6 بالنسبة لمتغير إجمالي سنوات الخبرة:**

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0,05$  بين الخطة الاستراتيجية العامة واستراتيجية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام قياس وتقييم الأداء، نظم التعويض والحوافز) بالمركبات الرياضية الجزائرية مع تحسين الممارسة الرياضية تعزى لمتغير إجمالي سنوات الخبرة.

### خلاصة:

لقد قمنا خلال هذا الفصل السادس من الدراسة الميدانية بتناول فرضيات الدراسة التي كانت تنص على مساهمة الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات التشغيلية في تحسين الممارسة الرياضية مع وجود علاقة ووجود فروق دالة احصائيا معها ايضا تبعا لكل من متغير مكان العمل، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الوظيفي، الخبرة، حيث قمنا بعرض أو تناول كل متغير في شكل فرضية جزئية وذلك وفق الخطوات التالية:

أولاً: عرض نتائج الدراسة في شكل جداول توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ثانياً: تحليل وقراءة النتائج ومقارنتها مع بعضها البعض بالنسبة إلى معطيات الجداول.

ثالثاً: الاعتماد على اختبار بيرسون واختبار ستودنت من أجل معرفة العلاقة والفروق الدالة معنوياً.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة بعد تلخيصها في شكل نقاط حسب كل بُعد وذلك بالاعتماد على نتائج البحوث والدراسات السابقة والمثابرة الواردة في الفصل التمهيدي من الجانب النظري الخاص بالدراسات السابقة.

ثم ختم الفصل بعرض نتائج الدراسة في شكل استنتاجات عامة أو النتائج النهائية للبحث حسب كل متغير وبُعد موضحين الفروق الدالة والغير دالة والعلاقات المتواجدة بينهم.

التوصيات والاقتراحات:

على ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من خلال دراستنا الميدانية، والتي تتعلق باستراتيجيات التسيير الاداري للمركبات الرياضية وتأثيرها على تحسين الممارسة الرياضية، فقد لاحظ الباحث بعض نقاط الضعف في تسيير الهياكل والمركبات الرياضية لكل من ولايتي الشلف وعين الدفلى وعليه توصل الباحث الى بعض الاقتراحات التي من شأنها ان تساهم في تطوير التسيير الاداري الرياضي مما ينعكس ايجابا على تحسين الممارسة الرياضية:

- ضرورة الاهتمام باستراتيجية الانتقاء وتوظيف الكفاءات مما يسمح بعصرنة القطاع وتحسين الممارسة الرياضية.

- ضرورة توفير الموارد البشرية والموارد المالية ووضعها تحت تصرف المدراء والمسيرين.

- توفير ظروف مريحة وملائمة للمدراء والمسيرين بتقنين نظام حوافز خارج إطار التوظيف العمومي وفق استراتيجية تقييم الاداء واضحة المعالم.

- ضمان استقلالية إدارة المركبات الرياضية ومنحها حق التصرف في مدخولاتها وفق ما تراه مناسباً لهياكلها.

- بناء استراتيجية تدريب وتكوين انطلاقاً من مسح البيئة الداخلية ورؤية عصرية للموارد البشرية.

- انجاز مشاريع جديدة بما يتماشى والكثافة السكانية لكل من ولاية الشلف وعين الدفلى وغليزان.



الخاتمة

### خاتمة:

يمكننا أن نرى مع نهاية البحث بوضوح المتغيرات المرتبطة بموضوع دراستنا التي تناولنا فيها مساهمة استراتيجية التسيير الإداري بالمركبات الرياضية الوطنية في تحسين الممارسة الرياضية من خلال معرفة الفروق وطبيعة العلاقة الموجودة بين التسيير الإداري وتحسين مستوى الممارسة الرياضية، حيث قمنا خلال دراستنا هذه بالاعتماد على استبيان تم تكييفه حسب متغيرات الدراسة، كما اعتمدنا في دراستنا على معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الإحصائية أو الارتباط بين متغيرين، مع دراسة الفروق تبعا لكل من متغير مكان العمل، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي، والخبرة على عينة البحث المقدر بـ 63 مدير ومسير موزعين على مستوى دواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان والوحدات التابعة لهم.

وما النتائج التي توصلنا إليها الا إجابة مرحلية عن مجموعة من التساؤلات التي كانت تدور حول التسيير الإداري كأداة تستخدمها المنظمات لبلوغ أهدافها سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى، نتج عنه ظهور الاستراتيجية التي أصبحت تكتسي مكانة هامة في المؤسسات العصرية فأصبحت فضاء للباحثين، خاصة كل ما يتعلق بوضع الخطط الاستراتيجية لما لهذا المجال من أهمية بالغة أقرتها البحوث الأكاديمية والعلمية خلال الفترة الأخيرة، ومن هذا المنطلق ركزنا في بحثنا هذا على التفاعل الذي يحدث ما بين التسيير الجيد للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية وتحسين الممارسة الرياضية من خلال الاستراتيجيات التشغيلية التي تساهم بدورها في تحسين الأداء وبالتالي تنمية المردود وتحقيق النتائج.

كما برهنت النتائج على أن استراتيجية التسيير الإداري أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الممارسة الرياضية إذ تبين لنا من خلال نتائج هذه الدراسة على أن المركبات الرياضية لولاية الشلف، عين الدفلى، غليزان تعتمد على استراتيجية فعالة تتمثل في التسطير الجيد للأهداف والعمل على تحسين الممارسة الرياضية في الواقع وذلك رغم الصعوبات التي تتلاقها هاته المركبات في تطبيق استراتيجياتها في الميدان كما أن المدراء والمسيرين لهاته المركبات الرياضية ذو كفاءة في التسيير وذلك لدورهم الفعال ولسعيهم على تحقيق أهداف هاته المركبات رغم قلة الموارد البشرية ونقص الموارد المالية التي تعتبر ركيزة أساسية في أي منظمة أو مؤسسة رياضية من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.

أما عن استراتيجية التسيير الإداري وعلاقتها بتحسين الممارسة فإن ذلك يظهر من خلال ربط العلاقة بين المديرين والمسيرين وتحسين الممارسة عن طريق تحسين طرق الاستقطاب والتعيين مع الحفاظ على الكفاءات الموجودة في المركبات وتحديث برامج التدريب والتطوير مع إعادة النظر في نظم التعويضات والمكافآت وربطها بنظام قياس وتقييم الأداء الذي يكون بدوره وفقا لأساليب حديثة.

## خاتمة

---

كما أظهرت أيضا النتائج عدم وجود فروق على عينة ذات خصائص ومتغيرات تمثلت في (مكان العمل، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الوظيفي، إجمالي سنوات الخبرة) في استجابات أفراد العينة على كل محاور الدراسة حيث لم تظهر أية فروق وهي الخصائص التي أهلتنا للوصول الى ما وصلنا اليه من نتائج والتي تخولنا بتعميمها على مجتمع الدراسة وقد تتغير النتائج بتغير حجم وطبيعة المجتمع بالإضافة الى ظروف وبيئة العمل لدراسات مستقبلية مشابهة.

# قائمة المراجع

## القرآن الكريم:

- سورة المجادلة الآية (11)
- سورة إبراهيم الآية (07)

## المراجع باللغة العربية:

### الكتب:

- أحمد سيد مصطفى. (2008). المدير ومهاراته السلوكية، ط1، . مصر: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- محمد حافظ حجازي. (2005). إدارة الموارد البشرية. الإسندرية- مصر: دار الوفاء لعنلنا للطباعة والنشر.
- نصر محمود صبري أحمد الرفاعي غنيم، و نصر محمود صبري. (2000). تعلم بنفسك التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- أ. نعمان عبد الغني، و د. حمروش أحمد رضا. (2017). الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الرياضية. عين مليلة -الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- إبراهيم العمري. (1998). الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2. مصر: دار النشر للكتاب.
- إبراهيم عبد المقصود، و حسن احمد الشافعي. (2004). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ط1. الاسكندرية مصر: الدنيا للطباعة والنشر.
- أحمد طرطار. (1993). الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية قي المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية.
- أحمد طرطار. (1993). الرشيد الاقتصادي للطرقات الانتاجية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .

- أحمد طرطار. (1993). الرشيد الإقتصادي للطرق الإنتاجية . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- أحمد فاضل. (بون سنة). المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة . السعودية: جامعة الملك سعود.
- أحمد ماهر. ( 2007). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية- مصر: الدار الجامعية، الإبراهيمية.
- أحمد ماهر. (دون تاريخ). دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجيات. الاسكندرية: مركز التنمية الادارية.
- أسامة راتب. (2005). الإعداد النفسي للناشئين، دليل للإرشاد والتوجيه للمدربين- الإداريين-أولياء الأمور. القاهرة-مصر: دار الفكر العربي.
- إسماعيل محمد السيد. (2000). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- آشوك شاندا، و شلبا كوبرا. (2002). إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1.
- الزبيدي حمزة محمود. (2002). التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبأ بالفشل. الاردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- السالم مؤيد سعيد، و حرحوش عادل. (2002). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. أربد- الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- السلم، و صالح. (2002).
- الصديق منصور بوسنينة، و سليمان الفارسي. (2003). الموارد البشرية ط1. طرابلس ليبيا: منشورات اكاديمية للدراسات العليا.

- أمين أنور خولي . (1986). أصول التربية البدنية, دار الفكر العربي. القاهرة، مدينة نصر-مصر: ملتزم الطبع والنشر.
- برنوطي سعاد. (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بشيرصالح الرشيدى. (2000). مناهج البحث التربوي. مصر: دار الكتاب الحديث.
- بن عنتر عبد الرحمان. (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جمال الدين محمد المرسى. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.
- جمال الدين محمد مرسى. (2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية، الإبراهيمية.
- جمال محمد علي. (2007). التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية. القاهرة-مصر: مركز الكتاب للنشر.
- حامد الحرفة. (1980). موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز. لبنان: بيروت العربية للموسوعات.
- حسان محمد الحسن. (1994). الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي. بيروت ط1: دار الطليعة.
- حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت-لبنان: دار النهضة العربية.
- حسن احمد الشافعي ، ابراهيم عبد المقصود. ( 2004 ، ط1 ). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية . الاسكندرية : الدنيا للطباعة والنشر .
- حسين حريم. (بلا تاريخ).

- حمدي محمد. (1988). تاريخ النشاطات البدنية والرياضية، محاضرة، معهد التربية البدنية والرياضية. دالي إبراهيم-الجزائر.
- حمروش احمد رضا نعمان عبد الغني، و حمروش احمد رضا. (2017). الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الرياضية. عين مليلة الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). إدارة الموارد البشرية. عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، و أكرم أحمد الطويل. (1997). أساسيات التنظيم الصناعي. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ط2. عمان- الأردن: دار وائل للنشر.
- دايفيد هاريسون. (2009). الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ترجمة علاء الدين ناطورية. عمان- الأردن: دار زهران للنشر.
- ربحي مصطفى عليان، و غنيم محمد عثمان. ( 2013 ). أساليب البحث العلمي بين النظري والتطبيق . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ط5.
- زكرياء الدوري، و وآخرون. (2012). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحدي والعشرون. عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سهيلة محمد عباس. (2003). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. عمان- الأردن: دار وائل للنشر.
- شارلزهل، و جاريت جونز. (2009). الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة ومراجعة د رفاعي محمد رفاعي و د محمد السيد احمد عبد المتعال . مصر : دار المريخ للنشر.



- صلاح الدين عبد الباقي. (2004). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية- مصر: الدار الجامعية للنشر.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط1. الاسكندرية- مصر: الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر. الاسكندرية- مصر: الدار الجامعية، الإبراهيمية.
- طاهر محسن الغالي، و وائل محمد صبحي إدريس. (2007). الادارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل. عمان الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل. عمان-الأردن: دار وائل للنشر.
- طلحة حسام الدين. (1997). مقدمة في الإدارة الرياضية ط1. القاهرة-مصر: مركز الكتاب للنشر .
- طلحة حسام الدين، و عدلة عيسى مطر. (1996). مقدمة في الإدارة الرياضية . القاهرة- مصر: مركز الكتاب للنشر
- طلحة حسام الدين، و عدلة عيسى مطر. (1997). مقدمة في الإدارة الرياضية ط1. القاهرة-مصر: مركز الكتاب للنشر.
- طلحة حسام الدين، و عدلة عيسى مطر. (1998). مقدمة في الإدارة الرياضية. القاهرة- مصر: مركز الكتاب للنشر.
- عادل حسن عبد المنعم. (1994). الإدارة العامة. الاسكندرية-مصر: منشأة المعارف.
- عادل محمد زايد. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مصر: الكتب العربية للنشر والتوزيع الالكتروني.

- عبد الحميد شرف. (1997). التنظيم في التربية الرياضية، ط1. القاهرة-مصر: مركز الكتاب للنشر.
- عبد العزيز بدر النداوي . (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، ط1. الأردن: دار المسيرة.
- عبد الله بوجلال . (2004). الاتصال بين الجامعة والمحيط ، الإعلام والاتصال في الوسط الجامعي . الجزائر: مجلة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- عبد الوهاب علي. (2006). ادارة الموارد البشرية . القاهرة مصر: مكتبة عين شمس.
- عصام بدوي. (2001). موسوعة الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية ط1. القاهرة مصر: دار الفكر العربي.
- عصام بدوي. (2001). موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1. القاهرة-مصر: دار الفكر العربي.
- عصام بدوي. (2002). استثمار الوقت في الهيئات الرياضية ط1. القاهرة-مصر: مطبعة النهضة العربية.
- عصام بدوي. (2003). استثمار الوقت في ادارة الهيئات الرياضية. الاسكندرية مصر: دار المعارف.
- عفاف عبد المنعم درويش. (1998). الإمكانيات في التربية البدنية. الاسكندرية-مصر: منشأة المعارف.
- علي السلمي. (2001). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار الغريب للنشر والطباعة.
- علي عمر المنصوري . (1980). الرياضة للجميع ط1. مصر: مركز الكتاب للنشر.
- علي محمد ربايعة. (2003). إدارة الوظائف البشرية، ط1. الأردن: دار صنعاء للنشر والتوزيع.

- عمر سعيد، و آخرون. (1991). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان-الأردن: مكتبة دار الثقافة.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية -بعد إستراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر.
- غسان مدحت خير الدين. (2013). مدخل إلى الفكر الاستراتيجي. عمان: دار الراهة للنشر والتوزيع.
- فائق حسني أبو حليلة . (2004). الحديث في الإدارة الرياضية، ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فائق حسني أبو حليلة. (2004). الحديث في الإدارة الرياضية. عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فيصل حسونة. (2008). إدارة الموارد البشرية . الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- كامل محمد المغربي. (2002). أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية . دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1.
- مازن فارس رشيد. (2004). إدارة الموارد البشرية ط2. الرياض- السعودية: مكتبة العبيكان للنشر.
- محمد الصيرقي. (2009). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. الإسكندرية- مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- محمد حسن العلاوي. (1994). عالم التدريب الرياضي. القاهرة-مصر: المعارف للطباعة والنشر.
- محمد حسن علاوي، و أسامة كامل راتب. (1999). البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية وعلم النفس. القاهرة- مصر: دار الفكر العربي.

- محمد رفيق الطيب. (1995). مدخل التسيير، الجزء الأول. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد عادل خطاب. (1965). النشاط الترويحي وبرامجه. القاهرة-مصر: مكتبة الأنجلو مصرية.
- محمد قطب راشد، و سمير عباس. (1997). الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية ط1. مصر: دار الكتاب الحديث.
- محمد محمد الحمامي. (1999). تطور الفكر التربوي في مجال التربية البدنية ط1 . القاهرة-مصر: مركز الكتاب للنشر.
- محمود عوض البسيوني ، و فيصل ياسين الشاطي. (1984). نظريات وطرق التربية البدنية . ديوان المطبوعات الجامعية .
- محمود عوض البسيوني، و فيصل ياسين الشاطي. (1992). نصريات وطرق التربية البدنية والرياضية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مدحت أبو النصر. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. القاهرة-مصر: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- مدحت محمد أبو النصر. ( 2007 ). ادارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة ط1. مجموعة النيل العربية.
- مروان عبد المجيد إبراهيم. (2000). الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية ط1. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- مروان عبد المجيد إبراهيم. (2000). الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، ط1. الأردن.
- مصطفى أحمد ياسين. (2005). إدارة الموارد البشرية. القاهرة- مصر: حقوق النشر محفوظة للكتاب.

- مصطفى حسن باهي. (2000). الإحصاء وقياس العقل البشري. مصر: مركز الكتاب للنشر.
- مصطفى نجيب شاوش. (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ط3. عمان-الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، .
- مفتي إبراهيم حمادة. (1999). تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية . القاهرة-مصر: مركز الكتاب للنشر .
- ناصر ثابت. (1984). أضواء على الدراسة الميدانية. الكويت: مكتبة الفلاح الكويتية ط1.
- ناصر دادي عدوان. (2001). الإدارة الاستراتيجية . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نجم العزاوي. (2006). التدريب الإداري. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نعيم إبراهيم الطاهر. (2009). الإدارة الاستراتيجية، ط1. عمان-الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

### المذكرات:

- افروجن غنية. (2008). التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي حالة نوادي كرة القدم النخبوية . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- إفروجن غنية;. (2008). التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي، دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي، حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر، مذكرة ماجستير كلية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- بعيط عيسى. (2014). تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، فرع إدارة وتسيير رياضي . جامعة الجزائر 03: ديوان المطبوعات الجامعية.
- حازم بن عبيد بن حازم القثامي. ( 2003-2004 ). مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية. الرياض - السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حسين بن زهير موسى. (2012). استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- رابح يخلف. (2006-2007). نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط -البلدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة أحمد بوقرة. بومرداس-الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران. (2010). فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة التربية، كلية التربية. اليرموك الأردن: ديوان المطبوعات الجامعية.
- زياد خليل قبلان. (بدون تاريخ). الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة والتنفيذية. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح.
- صلاح حسن أشمري. (2011). الاستراتيجية الأمريكية حيال العراق قراءة في ملامح التغيير رسالة ماجستير (غير منشورة). معهد العلمين للدراسات العليا: النجف الأشرف.

- صوالح عبد الرزاق. (2021). أساليب الخوصصة كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية بين الرهانات والآفاق، دراسة ميدانية بديوان المركب لولاية المسيلة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص ادارة وتسيير رياضي. الشلف-الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عبد العزيز صالح الكرديس. (2008). متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية . السعودية: جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية.
- عمر دمانة. (2017). دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية، دراسة حالة المركبات الرياضية لمدينتي الأغواط والجلفة، اطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية. سيدي عبد الله-الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عمري سامي. (2008). فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. المسيلة-الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- قطاب محمد. (2017). أطروحة دكتوراه دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية "دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف. الشلف - الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- قلش عبد الله. (2007). التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ضل اقتصاد المعرفة مذكرة ماجستير في علوم التسيير. الشلف الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- قندوز الغول خليفة. (2016/2015). العلاقة الاتصالية(معلم-متعلم) في التربية البدنية والرياضية وانعكاساتها على كل من الاتجاهات النفسية وأبعاد الثقافة الرياضية. سيدي عبد الله - الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- قوراية بالبشير. (2014). نماذج التشخيص التنضيي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة. البويرة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير،جامعة آكلي محندولحاج.

- كحايلى مختار، و زيدان عبد المالك. (2015). استراتيحية التسيير الرياضى وانعكاساتها على فعالية العملية الادارية على مستوى الأندية الرياضية فى ظل الإحتراف الرياضى، دراسة ميدانية لبعض نوادي ولاية الشلف . الشلف-الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- كلاش لحسن. (بسكرة-الجزائر). الإستراتيجية العامة للتنافس ودورها فى تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال mobilis، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2009-2010: ديوان المطبوعات الجامعية.
- كوثر بوغابة. (2011). دور الموازنة التقديرية فى تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر-وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة (الجزائر). ورقلة- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- لطرش عبد القادر. (2021). أهمية التسيير الإدارى للرابطة الرياضية المدرسية وعلاقته بتحسين الممارسة الرياضية، دراسة ميدانية على مستوى مقاطعتي أبو الحسن-تنس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، م.ت.ب.ر الشلف. الشلف-الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مبارك محمد العتيبي. (2007). أثر المناخ التنظيمى على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان-الأردن: ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد سليمان. (2006-2007). الابتكار الإدارى وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف. المسيلة- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد قطاب. (2017). دور التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية فى تحسين الاداء بالمنشآت الرياضية دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف اطروحة دكتوراه. الشلف الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.



- يوسف إسماعيل. (2012). تنمية الموارد البشرية ودورها في تحفيز رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشلف. الشلف- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

## المقالات العلمية:

- ديلمي محمد. (2014). مبادئ واسس وإنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. المسيلة-الجزائر: مجلة علمية تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08
- رواب عمار ، و غربي صباح. (2013). تسيير المنشآت الرياضية وتحديات ذوي الإحتياجات الخاصة في الجزائر، الملتقى الدولي حول تحديات ذوي الإحتياجات الخاصة. بسكرة-الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- زكي أبو زيادة . (2011). اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. أريحا (فلسطين): مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، ع4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية.
- عابر مصطفى. (2009). دور المركبات الرياضية في الرفع من مردود رياضي كرة الطائرة. سيدي عبد الله الجزائر.: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عبد المليك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، ع01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر. بسكرة-الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عيسى بعبط. (2018). تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة" دراسة ميدانية بالمركبات الرياضية ولاية الأغواط ولاية الجلفة ولاية بسكرة. الجزائر: مجلة المنضومة الرياضية.
- محمد الصغير بعلي . (1992). تنظيم القطاع العام في الجزائر ( استقلالية المؤسسات ) ط2. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية .

- محمد رفيق الطيب. (1995). مدخل التسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ط2 الجزء الثاني. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مصطفى بن ميري ، و علي فلاق. (2021). الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء العاملين دراسة حالة صيدال فرع انتيبوتيكال بالمدينة. الجزائر : مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية المجلد 7 العدد 1.
- ناصر قسيم خالف. (2012). نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية في العراق. الجلفة الجزائر: مجلة علوم الرياضة.

### المواد والمراسيم:

- المواد (64)، (65) من المرسوم التنفيذي ، و 89/03. (1989). المؤرخ في 14 / 02 / 1989 م المتعلق في تنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها. الجزائر: الجريدة الرسمية، العدد 7.
- الجلسات الوطنية للرياضة. (1993). قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993. الجزائر: قانون تسيير المنشآت الرياضية.
- القانون رقم 4-10 . (2004). المؤرخ في 14 أوت 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.
- المادة 90 من الأمر رقم 09/95 . (1995). المؤرخ في 25 فيفري 1995. الجزائر: مرسوم تنفيذي.
- المادتين (02) (03) من المرسوم التنفيذي، و رقم 416/91. (1991). المؤرخ في 11/02/1991، الذي يحدد شروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها. الجزائر: الجريدة الرسمية، العدد 54.
- المرسوم التنفيذي 91/416 . (1991). المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54. الجزائر.

- المرسوم التنفيذي رقم 1977|77. (1977). المؤرخ في 06 أوت 1977 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات. الجزائر: الجريدة الرسمية العدد 64 .
- المرسوم التنفيذي رقم 89 /03 . (1989). المؤرخ في 14 / 02 / 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها. الجزائر: الجريدة الرسمية.
- المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 . (المؤرخ 1991/11/02). الذي يحدد شروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها العدد 54. الجزائر: الجريدة الرسمية.
- المرسوم التنفيذي رقم 05/492 . (2005). المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84. الجزائر.
- المرسوم التنفيذي رقم 416/91. (بلا تاريخ). يحدد الوزير المكلف بالرياضة، البنود العامة لدفتر الشروط بالنسبة لكل نوع من الممارسات الرياضة وهذا حسب المادة (9) . الجزائر: الجريدة الرسمية .

### المراجع بالغة الأجنبية:

- Alfred.D.Chandler. (1989). strategies et structures de l'entrepries. Paris: les editions d'organisation.
- Hamdouche Ahmad. (1992). Critères de mesure de Performance des entreprises industrilles les P.V.D, thèse de doctorat d'état, institut de sciens économique . université d'Alger.
- Norme ISO 9000.2000. (s.d.). Système Mangement de la qualité principe Essentiels et vocabulaires.
- Sckiou, & Lakhder. (2003). gestion du personnel. paris: édition des organisation.

# قائمة الملاحق

**الملحق (01)**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف-

معهد التربية البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان حول

استراتيجية التسيير الإداري للمركبات الرياضية ودورها في تحسين الممارسة الرياضية  
(دراسة لبعض المركبات الرياضية الجزائرية نموذجاً).

عزيزي المستجيب/عزيزتي المستجيبة

تحية طيبة

نضع بين ايديكم هذه الاستبانة لأغراض البحث المتعلقة بأطروحة الدكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي  
معهد التربية البدنية والرياضية جامعة حسيبة بن بو علي الشلف بعنوان (استراتيجية التسيير الإداري  
للمركبات الرياضية ودورها في تحسين الممارسة الرياضية " دراسة لبعض المركبات الرياضية الجزائرية  
نموذجاً ") تحت اشراف الدكتور مخلفي رضا. حول أهمية استراتيجية التسيير الإداري بالمركبات الرياضية  
وانعكاساتها على تحسين الممارسة الرياضية وافاقها المستقبلية، ويقصد بالاستراتيجية وجود رؤية واضحة  
بالمركب الرياضي لتحقيق اهداف طويلة المدى تتضمن سياسات ومشروعات تنفيذية لتحسين مستوى  
الممارسة والنهوض بالرياضة الجزائرية.

لذا يرجوا الباحث في تفضلكم بالإجابة عن كامل فقرات الاستبانة المطروحة ونحن على ثقة من ان اجابتكم  
ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يوصلنا الى نتائج تخدم الهدف الأساسي من هذا  
البحث علما بان جميع البيانات التي ستزودوننا بها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض  
البحث العلمي لا غير.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ودمتم ذخرا للعلم والمعرفة مع تفضلكم بقبول فائق عبارات التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف

الطالب الباحث:

الدكتور: مخلفي رضا

صباطي محمد

الموسم الجامعي: 2020/2019

## الاستبانة

اسم المركب: .....

توجهات خاصة بملء الاستمارة:

ارجو التكرم بوضع علامة **X** أسفل الإجابة التي تراها مناسبة.

القسم الأول: السمات الشخصية للمدراء والمسيرين.

الوحدات التابعة لديوان المركب <input type="radio"/>	ديوان المركب <input type="radio"/>	مكان العمل
--	---------------------------------------	------------

انثى <input type="radio"/>	ذكر <input type="radio"/>	الجنس
-------------------------------	------------------------------	-------

أكثر من 36 سنة <input type="radio"/>	من 26-36 سنة <input type="radio"/>	من 21-25 سنة <input type="radio"/>	العمر
---	---------------------------------------	---------------------------------------	-------

دراسات عليا-(ماجستير، دكتوراه) <input type="radio"/>	جامعي-(ليسانس، ماستر) <input type="radio"/>	ثانوي-(بكالوريا) <input type="radio"/>	المؤهل العلمي
---	--	---	---------------

إطار اداري <input type="radio"/>	مربي للأنشطة البدنية والرياضية <input type="radio"/>	مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية <input type="radio"/>	مستشار الرياضة <input type="radio"/>	التخصص الوظيفي
-------------------------------------	---	---	---	----------------

أكثر من 22 <input type="radio"/>	22-18 <input type="radio"/>	17-12 <input type="radio"/>	11-6 <input type="radio"/>	أقل من 5 <input type="radio"/>	إجمالي سنوات الخبرة
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	---------------------

القسم الثاني: محاور الدراسة

الرقم	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة
المحور الأول: الخطة الاستراتيجية	01	تقوم الادارة العليا بوضع خطة استراتيجية للتسيير الاداري تشمل كل أنشطة المركب الرياضي.				
	02	الخطة الاستراتيجية للتسيير الاداري مكتوبة بحيث اطلعت عليها.				
	03	الادارة العليا لديها الخبرة الكافية والمناسبة في مجال التسيير الاداري الاستراتيجي.				
	04	لديوان المركب الرياضي رؤية استراتيجية للتسيير الاداري واضحة.				
	05	يسير المركب الرياضي وفق الخطة الاستراتيجية العامة للتسيير الاداري المرسومة.				
	06	تعتقدون ان بتطبيق الخطة الاستراتيجية العامة للتسيير الاداري انعكاس على تحسين الممارسة الرياضية.				
<b>-استراتيجية الاستقطاب والتعيين-</b>						
المحور الثاني: الاستراتيجيات التشغيلية	07	لديوان المركب الرياضي قاعدة بيانات يتم من خلالها تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.				
	08	يستقطب المركب الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التسيير الاداري لشغل المناصب الادارية المهمة.				
	09	يهتم المركب بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر اخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في التوظيف والتعيين.				
	10	هناك نظام واضح للتوظيف والتعيين.				
	11	هناك محسوبة ووساطة في التعيين والتوظيف.				
	12	تعتقدون ان المقابلة عامل أساسي في عملية الاستقطاب والتعيين في المركبات الرياضية وهذا ما ينعكس على تحسين الممارسة الرياضية.				
<b>-استراتيجية التدريب والتطوير-</b>						
13	يعتمد المركب على برامج تدريبية حديثة لتحسين الممارسة من خلال اداء العاملين.					
14	يحرص المركب على تدريب وبناء قدرات					



				العاملين وتطوير مهاراته من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية، ورشات العمل، الندوات، وغيرها.	
				يوجد جهة معينة (ادارة، قسم، شخص) مسؤول عن التدريب.	15
				يؤمن المركب على ان التدريب الاداري أفضل وسيلة لاكتساب المهارات الادارية في مجال التسيير وهذا ما ينعكس على تحسين الممارسة الرياضية.	16
				يعبر المركب اهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين (ادارة الجودة الشاملة).	17

#### -استراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء-

				العامل على دراية تامة بأهداف وطرق نظام قياس وتقييم الأداء في المركبات الرياضية.	18
				يحتاج المركب الى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من المتاحة أو الحالية لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية.	19
				يعتمد نظام تقييم الأداء على أساس نتائج الإنجاز والسلوك في العمل.	20
				المعايير التي تستخدم في نظام قياس وتقييم الأداء عادلة وموضوعية وتساهم في تطوير أداء العاملين.	21
				يظهر نظام تقييم الأداء كفاءة العاملين مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تؤدي الى تحسين الممارسة الرياضية.	22
				يستفيد من نتائج تقييم الأداء كل من العاملين والإدارة مما ينعكس إيجاباً على تحسين الممارسة الرياضية.	23

#### -استراتيجية نظم التعويض والحوافز-

				يعتمد المركب على قاعدة البيانات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.	24
				تستخدم المكافآت والتعويضات في المركب كجزء من الحوافز كآلية لمكافأة الأداء العالي المتميز.	25
				يشجع المركب على الابداع في انجاز الاعمال وتكافئ العاملين المبدعين المساهمين في تحسين الممارسة الرياضية.	26

					يهتم المركب بتحديث نظام التعويضات استجابة لتحسين مستوى الممارسة الرياضية.	27
					يطبق المركب نظام لتحفيز الموظفين ومكافأتهم بناء على جهودهم وأدائهم بالأسلوب والوقت المناسب.	28
					يعتمد المركب معايير وأسس محددة ومعلنة لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز.	29
					لاستراتيجية التعويض والحوافز بالمركبات الرياضية دور في تحسين الممارسة الرياضية.	30

### أ-الممارسة الرياضية وفقا لبعده (تحسين الأداء بالمركبات الرياضية)

					تساهم ثقافة التسيير الإداري في تحسين أداء العمال داخل المركبات الرياضية.	31
					يقوم العمال بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	32
					هناك القدرة لدى العمال على أداء الاعمال الموكلة لديهم بدقة.	33
					ي بذل العمال الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب والمحدد.	34
					تناسب تخصصات العمال مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.	35
					التمزام إدارة المركب الرياضي بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين.	36
					تعمل الإدارة العليا باستمرار من اجل تحديث وتطوير برامج التدريب السنوي ليساهم في عملية تحسين وتطوير الأداء.	37
					يقوم نظام قياس وتقييم الأداء بتحديد طبيعة ونوعية أداء العامل.	38
					يعمل نظام التعويض والحوافز ونظم العقوبات المعتمدة في المركب الرياضي على تحسين وتطوير أداء العمال.	39

### ب-الممارسة الرياضية وفقا لبعده (تحقيق النتائج الرياضية)

					ضرورة تطبيق الاستراتيجية من اجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنشأة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون هذا الأخير يؤثر على النتائج الرياضية.	40
					السياسة المنتهجة حاليا تخدم المنشأة والرياضة معا.	41
					تعتقدون بان تآثر النتائج الرياضية سببها طبيعة التسيير الإداري المنتهجة في المنشآت	42

المحور الثالث: الممارسة الرياضية وفقاً لبعدين تحسين الأداء، تحقيق النتائج

					الرياضية.	
					تعتقدون بان أغلب النتائج الرياضية السلبية سببها مشاكل إدارية تتعلق بمسيري المنشآت الرياضية.	43
					تحقيق النتائج الرياضية مرهون بتحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية.	44

في اعتقادكم: هل استراتيجية التسيير المنتهجة حاليا تسعى للاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة التي تحتاجها المركبات الرياضية في تحسين مستوى الممارسة الرياضية؟

.....

.....

.....

**الملحق (02)**